Peter Schröder

Estrategias políticas

OAS Cataloging-in-Publication Data

Schröder, Peter
Estrategias políticas / Peter Schröder.
320 p. ; 15.5 x 23.0 cm.
ISBN 0-8270-4733-9
1. Policy sciences. 2. Political planning.
3. Strategic planning. I. Title.

H97 .S3 2004

1a. Edición en alemán 2000

1a. Edición en español 2004

ISBN 0-8270-4733-9

Traducción al español: *Armando Centurión*
Corrección: *Susanne Sandoval*
Diseño de portada: *Glen Impey*
Coordinación editorial: *FFN México*

Editores
Fundación Friedrich Naumann
Cerrada de la cerca 82,
Col. San Angel Inn, 01060 México, D.F.

Organización de los Estados Americanos (OEA)
Sede: 17th Street & Constitution Av. NW
Washinton, D.C. 20006 USA

Impresor: *Offset Caya,* Tel: 58-63-28-18 México, D.F.

Índice

1 Prólogo

El pensamiento y la acción estratégicos son algo natural en los campos económico y militar. En política siguen siendo la excepción, pues continúan prevaleciendo el comportamiento táctico y la acción a corto plazo. En la conceptualización a largo plazo, en la ejecución de políticas y naturalmente también en la realización de campañas, la planificación estratégica es requisito para lograr el éxito y el desarrollo sostenible.

La Fundación Friedrich Naumann - la fundación que promueve la política liberal en Alemania - dentro de sus áreas prioritarias de trabajo (formación política, diálogo político y, especialmente, asesoramiento político) se dedica a transmitir conocimientos estratégicos y desea incentivar a que la política y la administración de todo nivel aprovechen los instrumentos estratégicos para configurar con mayor eficacia los procesos políticos.

La transmisión de técnicas ocupa un papel preponderante en el trabajo práctico que realiza la Fundación en Alemania, país donde percibe el creciente deseo de los ciudadanos por manejar estrategias, aprovecharlas y, sobre todo, comprender, juzgar y evaluar los elementos estratégicos del proceso político.

La labor de la Fundación en el extranjero en el área de asesoramiento político se centra en la asesoría concreta al Ejecutivo, al Legislativo, a los partidos y a las organizaciones no gubernamentales; no se trata sólo de transmitir conocimientos estratégicos, sino más bien de desarrollar conceptos planificados estratégicamente, incluyendo los pasos tácticos y operativos. La cooperación de la Fundación con sus contrapartes en este ámbito demuestra que el empleo de ciertos instrumentos permite que la política y la administración se tornen más exitosas.

Con esta publicación, la Fundación Friedrich Naumann desea que un círculo más amplio de lectores acceda a las experiencias prácticas del autor y a los fundamentos teóricos de la planificación estratégica en la política. De esta forma desea motivar a los políticos a que sus campañas y decisiones políticas se cimenten en fundamentos estratégicos. Desea estimular a la administración a que desarrolle sus medidas partiendo de objetivos estratégicos y se libere de las ataduras que impone el quehacer político cotidiano. Asimismo desea mostrarle a la ciencia política que, además de consideraciones *ex post* de la política, existen técnicas de configuración a las que podría dedicarle mayor atención. Con este libro, la Fundación Friedrich Naumann también desea contribuir a que, en la planificación política, los procesos políticos sean más transparentes y, en consecuencia, más comprensibles.

Dr. Otto Graf Lambsdorff
Presidente de la Junta Directiva de la
Fundación Friedrich Naumann

1.1 Presentación

La construcción de sistemas de partidos sólidos y la modernización y democratización de los mismos son tareas fundamentales para mejorar la calidad de la democracia en las Américas. Esta premisa ha sido el eje fundamental del trabajo del Foro Interamericano sobre Partidos Políticos (FIAPP) que desde el año 2001 impulsa la Organización de los Estados Americanos.

Dicha tarea no sólo es compleja y de largo plazo, sino multifacética, por ello, una de las herramientas de trabajo principal del FIAPP es la construcción de alianzas con otras organizaciones y la división de tareas en un conjunto complejo de organismos internacionales con el ánimo de generar un mayor impacto y una mayor sostenibilidad de dichos esfuerzos.

La publicación de este libro sobre **Estrategias Políticas**, en asocio con la Fundación Friedrich Naummann es resultado del trabajo que ambas organizaciones desarrollan con el propósito de lograr que los partidos sean realmente instrumento de la lucha por el bien común y la búsqueda del bienestar, en lugar de instrumentos para el servicio de causas personales.

Son muchas las debilidades y defectos que se encuentran en los partidos políticos, parte de lo cual tiene como causa un fenómeno mucho más amplio de descrédito de la política como instrumento de acción social. Las metodologías para modernizar y democratizar los partidos, así como para consolidar sistemas de partidos que garanticen gobernabilidad, no pueden ser simplistas; por el contrario, requieren creatividad y eclecticismo. Se debe combinar la transformación de las reglas de juego que rigen la actividad política, incluir la formación de nuevos cuadros, facilitar el intercambio de experiencias y sobre todo, favorecer la circulación de ideas nuevas que saquen a los partidos del inmovilismo y la actitud defensiva en la cual han estado postrados por culpa de los embates de la llamada antipolítica.

Como parte de esa necesidad de un nuevo arsenal de ideas para la lucha partidaria en el marco de estrictos principios éticos, este libro de Peter Schroder constituye un elemento de la mayor importancia para todos aquellos envueltos en los avatares no sólo de la búsqueda del poder sino de la transformación de la sociedad. En últimas, la lucha por el poder sólo tiene sentido si ella busca ideales más amplios y si su propósito esencial es la competencia entre visiones alternativas sobre la mejor forma de organizar la sociedad. La democracia implica competencia por el poder, pero esa competencia no puede ser fruto de la vanidad de las elites sino resultado de visiones alternativas para el futuro.

No es el propósito del Foro Interamericano sobre Partidos Políticos entrar a terciar en el debate sobre los contenidos de dichas visiones políticas. Sí lo es, en cambio, lograr que las contiendas por el poder se desarrollen en el marco de transparencia, equidad y

respeto que implica la democracia. Esperamos que el libro "Estrategias políticas" de Peter Schroder contribuya a elevar la calidad del debate político en la región, a fortalecer la lucha civilizada por el poder y sobre todo, a brindar a los partidos políticos ideas y propuestas sobre la forma como conducir la acción política en el marco de una democracia.

El Foro Interamericano sobre Partidos Políticos seguirá incentivando el debate, la producción de ideas y la generación de iniciativas para conseguir una mejor democracia y mayores niveles de bienestar. El desencanto con la política y el desencanto con los partidos no puede sino reforzarnos en la convicción de que, como lo ha señalado la Carta Democrática Interamericana, en su artículo quinto, "El fortalecimiento de los partidos y de otras organizaciones políticas es prioritario para la democracia".

Steven Griner
Coordinador
Foro Interamericano sobre partidos Políticos
Organización de los Estados Americanos

2 Introducción

Luego de haber brindado asesorías durante muchos años en el ámbito político, en luchas electorales*, en la introducción de nuevas políticas o en la planificación de carreras de diversas personalidades, al autor se le suele preguntar si no habría llegado ya la hora de registrar sus experiencias y editar un libro sobre planificación estratégica. Por de pronto, la pregunta causa temor de que alguien pueda pensar que un libro de tal índole podría contener modelos para solucionar todos los casos, posibles e imposibles, del desarrollo y de la ejecución de la política, algo que resulta imposible, pues cada caso es distinto y requiere soluciones diferentes.

¿Qué puede brindar, entonces, un libro sobre planificación estratégica y táctica de procesos políticos? En realidad, no mucho más que transmitir la idea de que la estrategia es necesaria y de que para hacer política no basta la inspiración "divina" de un político o de un asesor. El que se interese en generar un impacto a largo plazo, no sólo debe planificar el momento próximo para satisfacer sus ansias de poder a corto plazo, sino debe pensar en la continuidad y en la previsibilidad. Dejando de lado las revoluciones y los golpes de Estado, los cambios políticos sólo pueden llevarse a cabo con las personas afectadas, son lentos y dificultosos. Cambiar las condiciones sociales se asemeja a vadear un denso pantano o, parafraseando a Max Weber, a perforar madera dura y gruesa.

El libro desea convencer a los lectores - especialmente a los políticos - que el éxito que alcancen se deriva de estrategias bien planeadas y de la firmeza de su ejecución. Además desea familiarizarlos con la estupenda variedad de soluciones estratégicas.

Para orientar al lector en el manejo del libro, a continuación se presentan sus principales pasajes. En los diversos capítulos se hacen múltiples referencias, por lo que un capítulo individual también puede ser leído selectivamente.

Los capítulos 3 y 4 plantean la forma en que ha evolucionado el pensamiento estratégico, la manera en que se aplica hoy en día y los tipos de criterios y métodos disponibles para la planificación estratégica.

El capítulo 5 resume el método del "planeamiento conceptual", eje en torno al cual gira este libro.

Los capítulos 6 a 11 presentan los primeros pasos metodológicos y se centran en el denominado análisis de situación, es decir, en el punto de partida de todas las reflexiones políticas.

Los capítulos 12 y 13 exponen el proceso propiamente dicho para hallar la estrategia; el capítulo 13 se concentra, sobre todo, en posibles modelos de estrategias especiales. Es la mina de oro para quienes desean un panorama de los criterios estratégicos imaginables.

Los capítulos 14 a 19 presentan los instrumentos para preparar la ejecución de las estrategias y la resultante fijación del marco táctico. El capítulo 19 se centra totalmente en la ejecución.

---

* Esta expresión, que traduce literalmente la palabra compuesta alemana *Wahlkämpfe*, no es tan usual en castellano como la expresión "campañas electorales"; se ha preferido, empero, considerando lo que el autor señala en el último párrafo del capítulo 3.1 (*N. del T.*).

El capítulo 20 presenta los instrumentos de control de la estrategia y de obtención de datos. Con ellos se cierra el círculo de la planificación estratégica y se vuelve al análisis de situación.

Los capítulos 21 a 23 se dedican a la planificación de medidas derivadas de la estrategia y a los requisitos organizativos necesarios para su ejecución y financiamiento.

Los capítulos 24 a 26 se ocupan de algunos fundamentos y factores de orientación especiales de la planificación estratégica, entre los que figuran los sistemas constitucionales, los sistemas de partidos políticos y los sistemas electorales, así como sus singulares efectos sobre las estrategias a planificar.

Los capítulos 27 a 29 exponen finalmente complejas soluciones estratégicas que demuestran cuán importante es abordar de manera estratégica problemas tales como el fundamentalismo, la corrupción y el manejo de conflictos.

En realidad, y pese a todas las ejemplificaciones y descripciones detalladas de casos concretos que se presentan, este libro simplemente sólo puede transmitir un método con el cual se pueden planificar procesos políticos. El método muestra los caminos hacia el objetivo, pero éste puede alcanzarse por diferentes vías en las diversas partes del mundo. A veces la vía resulta muy tortuosa y los medios para alcanzar el objetivo dependen de condiciones culturales y jurídicas tan disímiles, que incluso la metodología debe ser adaptada de vez en cuando.

Si bien todas las condiciones son diversas, lo que importa es desarrollar estrategias sencillas y comprensibles, pues sólo así pueden ser entendidas y ejecutadas y controlarse sus efectos. El atractivo - y el éxito - de la planificación estratégica radican, precisamente, en la sencillez, en la reducción de los problemas a lo esencial y en la concentración en el objetivo estratégico. A todo ello desea contribuir este libro.

3 Planificación estratégica: ¿por qué, al fin y al cabo?

El concepto estrategia proviene del campo militar; la palabra en sí se deriva del griego[1]. Las consideraciones estratégicas siempre se hacían necesarias cuando había que conducir grandes contingentes humanos y para lo cual se requería una orientación. En el pasado el caso se daba, sobre todo, cuando debían o tenían que librarse guerras.
Hasta el inicio de la industrialización, el concepto estrategia conservó un significado casi exclusivamente militar. Más tarde, al volverse necesario dirigir grandes contingentes humanos en el campo económico, se amplió el concepto: había nacido la estrategia empresarial para la conducción planificada de personas en una empresa. Poco a poco el concepto fue abarcando sectores cada vez más amplios de la sociedad; naturalmente también llegó al campo político, pues también aquí había que dirigir hacia un objetivo a grandes masas de la sociedad o a miembros de partidos y organizaciones.
Que el concepto se derive del griego no sugiere que antes no existieran estrategias. Toda reflexión y planificación orientada hacia un objetivo y ejecutada de manera enfática es una planificación estratégica. Una de las obras fundamentales sobre planificación estratégica, *El arte de la guerra*[2] de Sun Tzu, que surgió en China hace más de 2000 años, sigue siendo, quizás, el libro más influyente sobre estrategia: es una lectura estándar para los políticos y ejecutivos de Asia.
Con el correr del tiempo, el concepto de estrategia fue refinándose cada vez más, siendo adaptado primero a las necesidades militares y luego también a las empresariales y políticas. Así se introdujo la distinción entre estrategia y táctica. Hasta el siglo XVIII los ejércitos constituían una unidad (unidad táctica), esencialmente durante las batallas, y el comandante del ejército era, a su vez, el líder táctico supremo en el combate. Posteriormente los ejércitos fueron divididos en segmentos operativos cada vez más autónomos, con lo que se hizo necesario diferenciar entre aspectos estratégicos generales, estratégicos militares y tácticos.
En su tratado filosófico sobre la naturaleza de la guerra, Carl von Clausewitz[3] elaboró la definición, aún válida, de que la táctica es la teoría del uso de las fuerzas armadas en el combate y que la estrategia es la teoría del uso de los combates para el propósito de la guerra. En su opinión, las fuerzas armadas constituyen el medio para lograr el propósito de la guerra, es decir, la victoria, pero la misma es sólo un medio para el propósito definitivo de la estrategia: alcanzar la paz. Por tanto, la estrategia superior se aproxima cada vez más a la política para, finalmente, convertirse en ella.
Carl von Clausewitz plantea, entonces, que el objetivo de la estrategia no es la victoria, que es lo ostensible, sino la paz, que es lo oculto. Esta idea es de suma importancia para la planificación estratégica política; se trata, pues, de identificar lo que se oculta detrás del objetivo de la victoria electoral o lo que en verdad se busca al sancionar una ley. A continuación se develan algunas estrategias del campo político como lo que a

1 Del griego *strategia*, “conducción militar, arte de la estrategia”.
2 Sun Tzu: *Los trece mandamientos del arte de la guerra* (del chino, 1972).
3 General y escritor militar prusiano 1780-1831, legó obras sobre la guerra y la conducción bélica, 10 tomos (ed. 1832-1837), tomos 1-3: *De la guerra*.

menudo realmente son: la lucha por enriquecerse, la lucha por el poder personal o la lucha por algo distinto a los objetivos supuestos. Los ejemplos abundan.

Hubo estrategias de lucha electoral para candidatos presidenciales que no tenían un programa de gobierno. ¿Cuál era el objetivo que se escondía detrás de la victoria electoral?

En ex países socialistas hubo estrategias para fundar partidos cuyo objetivo no era llegar al parlamento, sino, exclu sivamente, recibir los subsidios estatales para la fundación de nuevos partidos.

Hubo estrategias para introducir leyes de protección ambiental que nunca tuvieron como objetivo introducir legislación de protección ambiental, sino más bien de dejarse sobornar.

Hubo estrategias para la amenaza del narcotráfico cuyo objetivo nunca fue el de eliminarlo, sino más bien el de liberarse de la presión internacional y realizar acciones conjuntas con el narcotráfico.

Hubo estrategias dirigidas a señalar adversarios internacionales para desviar la atención de los problemas internos y crear imágenes de enemigos comunes.

Basten estos ejemplos para demostrar que antes de planificar la estrategia es necesario dilucidar la intención política oculta.

El autor recibió una respuesta muy sincera de un grupo de dirigentes de un partido africano. Cuando les preguntó por qué querían asumir el gobierno, respondieron: "Now we want to eat", lo que significa tanto como "ahora nos toca a nosotros servirnos de la olla".

La estrategia en sí siempre tiene como objetivo la "victoria". Ya sea que eso se exprese en escaños, en un aumento de escaños, en una victoria electoral del candidato o en una mayoría para sancionar una ley, se trata siempre de la victoria. Lo que después se haga con la victoria, que es visible, es el objetivo político que está oculto.

3.1 Lucha por el poder y la influencia

Política y estrategia, ¿cómo compatibilizan? Se trata de una pregunta que los políticos y los partidos, a veces incluso los gobiernos, formulan una y otra vez. Se suele decir "no estamos en guerra" o "nuestro competidor político no es nuestro enemigo" o "nuestras intenciones e ideas son tan buenas que podrán imponerse incluso sin una estrategia".

Claro que no estamos en guerra cuando perseguimos objetivos políticos o libramos una lucha electoral, pero toda idea política expresada por un individuo o por un grupo divide a la sociedad desde el momento en que es conocida. Y es que toda idea política apunta a cambiar una situación y toda situación tiene tanto víctimas como beneficiarios. Algo que también sabía Maquiavelo[4], el hombre cuyo libro sobre el poder ganó fama

4 Maquiavelo dice en el capítulo 6 de *El Príncipe*: "Porque todo renovador tiene como enemigos a todos aquellos beneficiados bajo el antiguo régimen y sólo tibios defensores entre los que esperan beneficios del nuevo".

mundial. Todo cambio genera ganadores y perdedores. Casi siempre es así, pues en política predominan los juegos de suma cero[5], razón por la cual toda idea tendrá defensores y adversarios.

Recordatorio estratégico: no se puede ser el favorito de todos.

Quien propugna una mayor protección medioambiental tendrá como aliados a aquellos que padecen la contaminación o son conscientes del peligro que implica una contaminación excesiva, pese a no verse directamente afectados. Pero quien propugna una mayor protección medioambiental, también tendrá adversarios como los que se han beneficiado de la situación actual, que no siempre resultan ser los malvados empresarios o capitalistas: a muchos políticos les sorprende sobremanera que también los obreros se opongan a sus ideas por temor a perder sus puestos de trabajo.

Suele ser difícil identificar a los defensores y a los adversarios de una propuesta porque los adversarios permanecen ocultos y realizan una labor encubierta más acentuada contra las planificaciones, lo que los hace difícilmente reconocibles. Esta situación se da, sobre todo, cuando existe una aprobación verbal generalizada.

Quien aboga por eliminar la corrupción será apoyado ampliamente sobre todo por quienes estiman, en términos muy generales, que la corrupción es algo negativo. Será rechazado, en cambio, por quienes hasta ahora se han beneficiado de ella. Empero, por no considerar el tipo de corrupción existente en su país, más de un político ha cometido un error de cálculo al seguir una línea anticorrupción: si se trata de corrupción a gran escala en la cúpula estatal y administrativa, la masa de la población estará entre los que apoyan su combate; pero si se trata de corrupción a pequeña escala a un nivel inferior, el apoyo no resultará en absoluto tan amplio, pues en tal caso la población se preguntará cómo hará valer sus derechos en el futuro sin el pequeño soborno. Por lo tanto pueden formarse alianzas entre quienes sobornan y son sobornados, lo cual implica que la corrupción se ha vuelto un elemento natural en la cultura social. El combate estratégico a la corrupción es sumamente duro porque están en juego mucho dinero y mucho poder.

> *Maquiavelo, al respecto: "Por eso ocurre que todos los profetas armados triunfaron y los desarmados sucumbieron. A todo lo dicho se agrega la veleidad de la masa; es fácil convencerla de una cosa, pero difícil mantenerla alineada".*

Esto significa que toda idea política, por buena que sea, sólo puede imponerse luchando contra el adversario. Imponer una idea poco tiene que ver con la razón y el entendimiento; sólo tiene que ver con el poder y con la influencia.

Lo dicho vale también para la planificación de estrategias en luchas electorales. La palabra alemana *Wahlkampf*, al menos, dice que se lucha por el poder y la influencia, pues se trata siempre de conquistar o de conservar el poder. La palabra "campaña", utilizada en muchos idiomas, encubre el problema.

5 Referencias al juego de suma cero y siguientes: ver capítulo 13.2.8.

3.1.1 Estrategias políticas

Las estrategias políticas son aquellas que buscan imponer concepciones políticas, como la sanción de nuevas leyes o la creación de una nueva estructura en la administración estatal o la ejecución de medidas de desregulación, privatización o descentralización. La experiencia muestra que ni los partidos políticos ni los gobiernos planean suficientemente tales medidas desde el punto de vista estratégico, pues, de lo contrario, no fracasarían tantos proyectos. En la práctica, el resultado de tales medidas y "planificaciones" suele ser que los afectados primero se defiendan y luego intenten eludir las leyes o que ni siquiera las consideren por creer que el Estado es demasiado débil para imponerlas.

No sólo los partidos, los políticos y los gobiernos necesitan estrategias políticas, sino también las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que actúan en el campo político. Ya sea que se trate de sindicatos, grupos ecologistas, organizaciones de derechos humanos u otras, todas las entidades necesitan estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo.

Los cambios a largo plazo o los grandes proyectos no son realizables sin estrategias políticas. Por ejemplo, en las medidas de descentralización, es decir, al introducir otro nivel político o municipal, debe haber una planificación minuciosa que abarque a su vez varios aspectos como las competencias municipales, la forma organizativa, la financiación, la elección de los representantes, la elección de la administración política, etc. Sólo una planificación amplia, con una estrategia a largo plazo, podrá evitar los errores cometidos a menudo en tantos países.

> *Se eligieron representantes municipales sin que sus competencias estuvieran reguladas. No se transfirieron competencias porque la burocracia se negó a cederlas. Se transfirieron competencias, pero no se aseguró el financiamiento. Se eligieron políticos municipales, pero no estaban preparados para su tarea.*

Tales ejemplos se repiten, precisamente, al adoptar nuevas políticas. Y es que una mayor participación de los ciudadanos no puede funcionar si éstos no están mejor informados: no se puede introducir la protección medioambiental si los ciudadanos no fueron preparados; la privatización pierde efecto y amenaza la existencia de muchos puestos de trabajo si se realiza en contra de la población y no junto con ella; adoptar la economía de mercado significa, justamente, no sólo abolir la economía planificada, sino también crear muchos mercados (mercado de bienes de consumo, mercado de prestación de servicios, mercado laboral, mercado financiero, mercado de la vivienda, etc.) que interactúan; no basta privatizar algunas empresas y luego sentarse a esperar.

La planificación estratégica de procesos y cambios políticos implica un severo análisis de la situación actual, una definición clara de adversarios y amigos, un análisis puntual de las relaciones de poder, una clara idea del objetivo que se quiere alcanzar y la concentración de todas las fuerzas para lograr el objetivo. Si ni siquiera los políticos elegidos saben con exactitud lo que en realidad significan "economía de mercado" o "democracia", ¿cómo esperar que objetivos difusos sean perseguidos con toda intensidad? No es extraño que fracasen tantos proyectos si el Legislativo, en vez de apoyar al Ejecutivo en la ejecución de la estrategia política, cuestiona constantemente los objetivos.

En muchos casos, los culpables de las condiciones sociales que sufren millones de personas son, sobre todo, los "buenos" políticos que intentan implementar ambiciosos planes sin tener una estrategia.

3.1.2 Estrategias de lucha electoral

La estrategia de lucha electoral es una forma especial de estrategia política. Se trata de que los buenos resultados electorales permitan ganar tanto poder e influencia de modo que se pueda ejecutar una política y lograr cambios en la sociedad.

En las sociedades democráticas, antes de que se tome el poder y se pueda influir, existen elecciones democráticas con formas y posibilidades muy diversas. Se trata de conquistar aquella parte del mercado de electores que se requiere para, de conformidad a la constitución, poder influir en el Ejecutivo. Esto difiere mucho en los sistemas[6] parlamentario y presidencialista, así como en las múltiples formas mixtas. Por ende, la lucha por los votos de los electores debe planearse cuidadosamente, razón por la cual se necesita una estrategia.

Con frecuencia, las estrategias de lucha electoral por el poder son mal vistas, incluso en los partidos, pero resulta que si los candidatos o el partido propios no poseen este poder, se impondrán otros criterios políticos que, desde el punto de vista de los políticos de un determinado partido, muchas veces son peores que los propios.

La actitud crítica ante el poder es cultivada sobre todo por quienes suelen chocar con los límites del ejercicio del poder de otros, por quienes necesitan espacios de libertad para su trabajo, por quienes combaten el abuso de poder, por quienes explican cómo otros ejercen su poder. Se trata, por lo general, de grupos críticos que predominan entre los periodistas y los intelectuales. La crítica al abuso del poder está ciertamente justificada; es lamentable, sin embargo, que a menudo se combata toda forma de ejercicio del poder, sobre todo el poder aglutinado, pues ello no conduce a una política mejor, sino a pactos nocivos y a un ejercicio vacilante del poder.

La lucha por el poder sólo se vuelve nociva y perjudica la cultura política cuando se libra sin criterios, sin un plan para generar cambios en la sociedad y en el marco político para el desarrollo, es decir, cuando simplemente se trata de la apropiación del poder para satisfacer intereses personales.

3.1.3 Estrategias para una carrera

Las estrategias para una carrera tienen una connotación aún más negativa. Empero, también aquí hay que diferenciar: si sólo se trata de excluir por cualquier medio a competidores indeseables, seguro son claramente reprochables; pero esas estrategias serán útiles y necesarias si se concentra el empleo de todas las fuerzas para lograr un objetivo.

¿Qué hay de malo en que haya estrategias para carreras profesionales? Inconscientemente todos tomamos cada día decisiones estratégicas para nuestras carreras, pero si son tomadas al azar y no están planeadas estratégicamente a largo plazo, tomaremos muchas decisiones estratégicas parciales erróneas.

---

6 Ver también capítulo 24: *Sistemas de gobierno*.

Existen estrategias para carreras políticas. Sobre todo en los partidos democráticos de masas, pero también en los pequeños partidos con elites dominantes, son un requisito para que las concepciones políticas sean escuchadas y se tenga la oportunidad de concretarlas en la praxis. La mención de las estructuras democráticas en los partidos juega aquí un papel especial: resulta lógico que en los partidos no democráticos se necesiten estrategias para reemplazar a quienes ejercen el poder, pero también en los partidos estructurados democráticamente, la actuación exitosa presupone contar con la planificación estratégica.

Una forma especial de estrategia para una carrera es la estrategia para pequeños grupos de presión (*pressure groups*) que a menudo quieren introducir en la política nuevos enfoques que, si no fuera por ellos, serían reprimidos. Así, muchas iniciativas para proteger el medio ambiente se volvieron importantes sólo porque un pequeño grupo de presión ganó influencia, mediante astutas estrategias, en partidos o en otras organizaciones. Con frecuencia es de importancia decisiva planificar la carrera de todo el grupo, pues el tema político está estrechamente ligado a las personalidades que intervienen en favor de él. Ejemplos de ello pueden hallarse también en grupos de presión que abogan por la igualdad de derechos de las mujeres, la política de juventud, etc.; lo decisivo aquí es que los representantes del grupo estén personal y estrechamente ligados al tema y que muestren una alta congruencia entre temas y personas[7].

3.2 Planificación táctica

La planificación táctica presupone la existencia de una planificación estratégica: los planes referidos a la táctica y a las medidas sólo tienen sentido si se cuenta con una estrategia planeada minuciosamente. La planificación táctica responde, pues, a las preguntas de quién hace cuándo, dónde, qué, cómo y por qué. Los diversos objetivos estratégicos deben lograrse por medio de esas decisiones de la planificación táctica, que dependen de conocer con exactitud el entorno, las condiciones marco y las propias capacidades. Por eso las planificaciones tácticas no debe asumirlas el nivel estratégico, sino las respectivas conducciones de los niveles tácticos, pues sólo éstas poseen el conocimiento requerido.

Por ejemplo, si el gobierno de un país tomó la decisión estratégica de atraer inversiones extranjeras, según las condiciones marco podrán emplearse diferentes tácticas: unas se apoyarán en los bajos salarios y en los reducidos costos de producción (factores de localización), otras en las materias primas existentes y otras en la buena infraestructura. Sin embargo, también pueden haber tácticas que apunten a la cercanía de los mercados de consumo o a regulaciones y legislaciones flexibles. Todas estas tácticas buscan atraer inversiones extranjeras; su orientación táctica puede ser muy diferente.

Junto con sus decisiones fundamentales, proveídas por la estrategia, y con sus cronogramas y planes de medidas, la planificación táctica es un instrumento para ejecutar la estrategia. Una estrategia podría existir aunque no se cuente con una planificación táctica ni con una elaboración de planes operativos, pero sería ineficaz por falta de ejecución, razón por la cual la ejecución de la estrategia y, por tanto, la planificación táctica adquieren una decisiva importancia.

7 Ver también capítulo 7.2.6: *El problema de la congruencia*.

3.2.1 Delimitación entre la planificación táctica y la planificación estratégica

En el lenguaje coloquial, los tácticos suelen ser difamados como aquellos que sólo toman decisiones a corto plazo, no integradas en una concepción global estratégica. En tal caso, las decisiones carecerían de objetivo y de orientación y, por lo tanto, ni siquiera serían decisiones tácticas, sino meros reflejos del comportamiento de los activistas.

El verdadero táctico opera de forma planificada en el marco de los lineamientos estratégicos e intenta aprovechar hábilmente la situación, apoyándose en conocimientos exactos de las condiciones marco y del entorno.

Así, la planificación táctica y la planificación estratégica están unidas indisolublemente. Mientras la planificación estratégica juzga la situación en su totalidad y decide para toda la empresa, todo el partido o todo el Estado, la planificación táctica se basa en los objetivos de la estrategia e intenta hacerlos operativos para una tarea parcial, bajo las respectivas consideraciones específicas.

3.3 Influencia de diversas áreas culturales en el diseño de estrategias

Los mecanismos estratégicos de decisión y el pensamiento estratégico son, primero que nada, independientes de las diferencias geográficas, culturales y demás. La estrategia se orienta hacia un objetivo final que hay que alcanzar: la planificación crea las condiciones para ello. Así ocurre en todo el mundo.

Sin embargo, las culturas, como condiciones marco del entorno, influyen en el tipo de estrategia y mucho más aún en las decisiones tácticas. En última instancia, sólo para éstas influye el hecho de que se trate de un área cultural abierta al comportamiento conflictivo o de una basada en la idea del consenso. Si no fuera así, en ciertas partes del mundo donde se estila un comportamiento consensual, como Africa y el Este y Sudeste asiáticos, no habrían guerras o conflictos, pero resulta que justamente allí es donde los enfrentamientos bélicos y los fuertes estallidos de violencia suelen darse.

Esto implica que si bien los elementos de culturas con ciertas orientaciones religiosas, experiencias sociales e históricas, formas especiales de comunicación, etc. deben tenerse en cuenta como factores condicionantes y limitantes al elaborar estrategias y tácticas, no deben priorizarse frente a los tipos de necesidades, los marcos legales o las estructuras organizativas influidos, a su vez, por el entorno cultural.

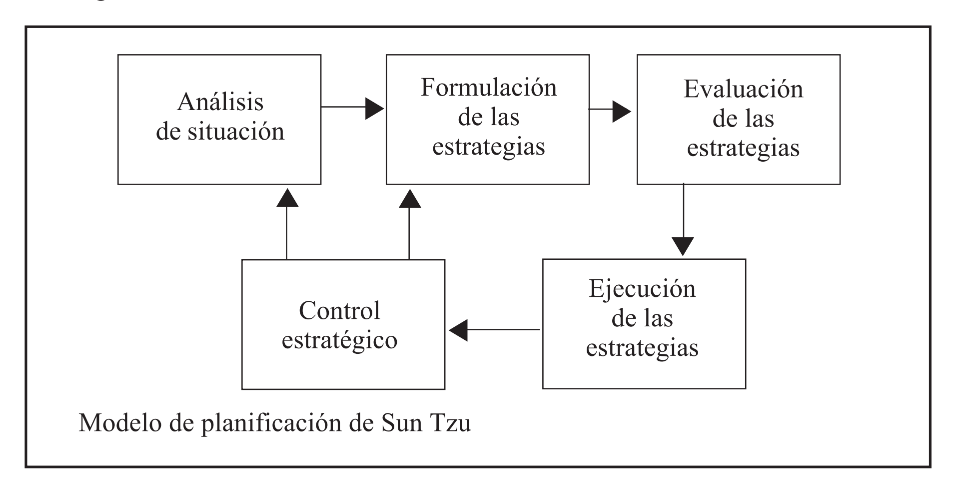
Por tanto, durante la planificación el planificador de estrategias debe considerar las condiciones marco incluyendo las culturales, pero sin dejarse paralizar por un temor reverencial; debe valorar las condiciones culturales tan sólo como lo que son: datos a considerar en la planificación.

4 Métodos del planeamiento estratégico

Planificar estratégicamente significa analizar y formular de manera previsora y sistemática, comportamientos, objetivos y alternativas de acción, seleccionarlos de una manera óptima y fijar instrucciones para su realización racional[8].
Es obvio que en un arte de planificación tan antiguo como el planeamiento estratégico se hayan desarrollado diferentes métodos, considerados óptimos según sus diversos objetivos. En el presente libro no se intentará hallar el método más adecuado para los procesos de planificación política, aunque pueda percibirse cierta preferencia. El autor tiene claro que el proceso y el entorno de la planificación pueden ser tan diversos que aferrarse a un método omnipotente sería un capital error de planificación.
Los métodos deben diferenciarse, si bien a veces sólo marginalmente, porque los objetivos perseguidos y las tareas a cumplir difieren, los procesos de planificación y la comunicación varían, el grado de participación es distinto y las estructuras de mando y obediencia pueden divergir mucho.
Mintzberg[9] describe diez diversas escuelas de pensamiento sobre la elaboración de estrategias, de las cuales tres son prescriptivas, pues intentan describir el camino "correcto" para elaborar una estrategia.
Una de ellas es la llamada "escuela de diseño", que considera la planificación estratégica como un proceso conceptual informal, típico para el tipo de dirigentes pretenciosos; el modelo de esta escuela se llama también *SWOT*[10], que significa fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA, en español).
La escuela de planificación recoge este modelo y señala que el proceso es informal, pero que quien preside la conducción juega el papel clave. Si bien estas diferencias parecieran ínfimas, son importantes en el proceso práctico de planificación.
La tercera escuela de pensamiento es la de posición. Ella se centra más en el contenido (diferenciación, diversificación, etc.) de la estrategia y menos en el proceso en el que la misma surge. Recoge partes esenciales de la escuela de planificación y simplemente extrapola sus métodos al campo del contenido actual de la estrategia. Este método es afín al "planeamiento conceptual", que se presentará más tarde y que constituye el eje de este libro.
Las otras siete escuelas son más bien descriptivas y no prescriptivas. La escuela cognitiva (*cognitive school*) considera lo que ocurre en la mente cuando una persona se ocupa de una estrategia; esta escuela ve el proceso como uno "mental".
La "escuela del emprendedor" (*entrepreneurial school*) describe la planificación estratégica como un proceso visionario de una fuerte personalidad dirigente.
La "escuela de aprendizaje" (*learning school*) supone que la estrategia surge de un proceso de aprendizaje colectivo.
La "escuela política" (*political school*) se concentra en el conflicto y en la explotación del poder en el proceso.

8 *Brockaus Enzyklopaedie*, 19ª edición.
9 Henry Mintzberg: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994, pág. 2 y sigtes., Maxwell Macmillan Canada, Toronto 1994.
10 *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*, ver capítulo 4.4.1.

La “escuela cultural” (*cultural school*) considera la dimensión colectiva, cooperativa del proceso.
En cambio, la “escuela ambiental” (*environmental school*) percibe la definición estratégica como una respuesta pasiva a fuerzas externas.
La “escuela configuracional” (*configurational school*) intenta reunir todas las demás escuelas en el contexto de episodios diversos dentro del proceso.
Hay, pues, una gran variedad de métodos para planear una estrategia. Mientras que Mintzberg se centró en los métodos de planificación y en las escuelas de estrategias empresariales, también hay, naturalmente, modelos de planificación militar, como las funciones militares de la planificación estratégica según Peacock (1984) y el amplio modelo estratégico de Sun Tzu. Este modelo militar, de más de dos mil años de antigüedad, también constituye hoy en día, combinado con los métodos de planificación FODA o “planeamiento conceptual”, una base importante para los procesos políticos de planificación estratégica.
Mientras que por ejemplo el FODA se limita principalmente a evaluar situaciones y a formular estrategias, el “planeamiento conceptual” profundiza en la evaluación de las estrategias y, sobre todo, en la ejecución y culmina con ayuda de la planificación táctica en los cronogramas y planes de medidas. El “planeamiento conceptual” enfatiza en gran medida la ejecución a través de la planificación del trabajo de relaciones públicas; así, este método resulta sobre todo apropiado para los procesos políticos sociales. Tal y como sucede con el modelo de Sun Tzu, el “planeamiento conceptual” valora mucho la evaluación de las estrategias, la ejecución de las mismas y el control estratégico.



Modelo de planificación de Sun Tzu

4.1 Enfoque metodológico: militar, orientado hacia el mercado, político

Seguidamente se brinda un panorama de los enfoques de planificación estratégica - diferentes, pero también similares - que se aplican en los ámbitos militar, empresarial con orientación hacia el mercado y político. Estos enfoques se traslapan no sólo en la metodología de su elaboración: a veces integran también otra estrategia. Así, una

estrategia militar puede - o debería - ser parte de una estrategia política: la guerra como continuación de la política por otros medios[11], pero también a la inversa. Una estrategia política es siempre también una estrategia de mercado o indica, al menos, una orientación hacia el mismo - si se piensa en luchas electorales. Todo esto significa que es difícil hacer delimitaciones precisas.

4.2 Modelos militares

Para poder valorar mejor el empleo de estrategias militares en otras estrategias, es necesario tener conocimientos básicos acerca de los conceptos y los principios de la guerra, razón por la cual se harán referencias a las obras del almirante J.C. Wylie[12] y del coronel William E. Peacock[13]; obras preferibles a las de von Clausewitz porque responden más a la mentalidad actual.
Peacock sirvió en Vietnam, en Okinawa y en el Pentágono, de modo que experimentó de primera mano la planificación y ejecución de estrategias. En la discusión de los obras de ambos autores, también se tienen en cuenta partes relevantes de *El arte de la guerra*[14] de Sun Tzu para mostrar la importancia de su filosofía en el contexto militar actual.
Según Wylie, el primer objetivo de un planificador estratégico en la conducción bélica es controlar al enemigo en una dimensión elegida. Ese control se realiza mediante un modelo de guerra concebido de tal modo que el centro de gravedad se mueva a favor del planificador de la estrategia y en contra del enemigo. Como el centro de gravedad de la guerra decide su desenlace, una tarea estratégica central es lograr que cambie a favor de uno. Eso depende de cuatro factores: la índole, el lugar, el *timing* y el peso del centro de gravedad de la guerra.

4.2.1 Naturaleza de la guerra

La naturaleza de la guerra ha ido cambiando mucho. Tal y como ocurrió con el hundimiento de la Armada Invencible española, en donde un nuevo desarrollo estratégico -el cañón de precisión con gran poder de penetración- trajo consigo un cambio total de la batalla naval[15], los desarrollos científicos le han agregado nuevas dimensiones a la forma de conducir una batalla. En la era modera ésto derivó en dos nuevas categorías de conflictos bélicos: la guerra aérea (que incluye armas nucleares y guerra de las galaxias) y la guerra de guerrillas[16] que complementan los tipos tradicionales de guerra: naval y terrestre.
Salvo la guerra de guerrillas, las teorías básicas de los cuatro tipos de conducción bélica son muy similares. La diferencia entre la conducción clásica de la guerra y la guerra de guerrillas resulta clara si se comparan las definiciones de von Clausewitz y

---

11 v. Clausewitz.
12 Wylie, J.C. (1967): *Military Strategy: A General Theory of Power Control*. Rutgers University Press, USA.
13 Peacock, W.E. (1984): *Corporate Combat*. Maple Vail: London.
14 Ver capítulo 30: *Bibliografía*.
15 John Knox Laughton: *The Defeat of the Spanish Armada 1588*. State Papers, Suffolk 1987.
16 Mao Tse-tung: *Theorie des Guerrilla-Krieges*, rororo 886, Reinbek.

de Mao Tse-tung. Según el primero, “la guerra es un acto de violencia para forzar al adversario a cumplir nuestra voluntad”; el segundo, en cambio, señala que “la raíz de todo pensamiento sobre la guerra es la idea fundamental de la autopreservación y el aniquilamiento del enemigo”. Según von Clausewitz, el adversario no debe ser aniquilado, sólo vencido, pues a un adversario aniquilado ya no se le puede imponer voluntad alguna.

En la clásica guerra naval, fijar y utilizar controles de rutas marítimas y estrechos suele ser decisivo para ganar poder en tierra y aire, razón por la cual se mantienen grandes flotas en el Atlántico y en el Pacífico. La vigilancia y el control de rutas marítimas también son importantes para proteger y desplegar provisiones y tropas, tanto en tiempos de paz como de guerra.

De modo parecido, el control aéreo es importante para la vigilancia terrestre. Para evitar que el enemigo ataque las fuerzas propias, la vía más práctica es destruir su aviación antes de que ella pueda golpear; tener la supremacía aérea significa poder disuadir al enemigo de volar, mientras que a su vez uno tiene la posibilidad de hacerlo. Incluso el programa norteamericano de la guerra de las galaxias se orientó hacia el dominio del espacio para tener ventajas estratégicas en tierra.

En la lucha terrestre, el terreno dicta el tipo de batalla que puede librarse, los tipos de armas que pueden emplearse, los tipos de tropas y el modo de avanzar. Hoy se han desarrollado más y más sistemas de armas, algunos de los cuales ayudan a superar las limitaciones del terreno. En última instancia, sin embargo, para alcanzar el objetivo hay que enfrentar al enemigo sin miramientos, sea quien sea.

En la guerra de guerrillas, el objetivo inmediato no es ganar una batalla decisiva, sino por medio de pequeñas unidades independientes infligir a las tropas enemigas graves daños y desmoralizarlas. Tales estrategias son útiles si el enemigo tiene un poder combativo superior y el terreno elegido permite librar una lucha como esa. La guerra chino-japonesa bajo Mao Tse-tung inició este tipo de guerra; en la de Vietnam se empleó sistemáticamente una guerra de guerrillas muy eficaz.

Según la definición clásica, son guerrillas las operaciones bélicas realizadas, en un territorio ocupado por el enemigo, por personas armadas que no integran un ejército organizado, que combaten dispersas en unidades móviles y que prefieren los métodos de ataque sorpresivo, emboscada y sabotaje[17].

La guerra de guerrillas muestra cuán afines son la estrategia militar y la estrategia política. Este instrumento fue usado muchas veces para lograr objetivos políticos, como la descolonización y la lucha de clases. Mao Tse-tung y el Che Guevara[18] emplearon la guerra de guerrillas en zonas rurales como instrumento para la liberación de regímenes colonialistas y neocolonialistas. La guerrilla urbana fue implementada primero en Uruguay (tupamaros) para debilitar las sociedades industriales en sus metrópolis.

17 *Brockhaus*, 19ª edición.

18 *Lehrmeister des kleinen Krieges. Von Clausewitz bis Mao tse Tung und Che Guevara*, ed. v. W. Hahlberg 1968.

4.2.2 *El lugar de la guerra*

Los "principios para elegir el campo de batalla"[19] de Sun Tzu, dicen que un componente clave para la victoria es garantizar que el campo de batalla del ejército propio provea más ventajas que al adversario. Esto encierra dos elementos: la necesidad de crear ventajas especiales, como la ocupación de los puntos clave, y la necesidad de seleccionar campos de batalla descuidados por el enemigo.

> *En la Guerra de Vietnam, los vietcongs raras veces atacaban en campo abierto, sino más bien, mediante sabotajes y pequeños asaltos, obligaban a las tropas norteamericanas a perseguirlos en la selva, donde eran emboscadas y engañadas, sufriendo así pérdidas muy graves.*

Obligando a las tropas norteamericanas a luchar en la selva, los *vietcongs* atacaban en terreno conocido y podían así obtener victorias decisivas, pese a su inferior armamento.

4.2.3 *El timing de la guerra*

El *timing* de la guerra se refiere a la decisión de cuándo deben ocurrir qué acontecimientos. Son las situaciones de guerra, sobre todo cuando se trata de vida o muerte, las que mejor ilustran su importancia. Tal y como sucede con la sincronización de relojes, ejercicio obligatorio en cada instrucción militar que se realiza antes de ejecutar un plan de batalla y que es de suma importancia: cada movimiento, cada avance de tropas y de armas debe ser bien planeado y ejecutado de conformidad. En la conquista de una colina enemiga, por ejemplo, la fuerza aérea debe saber cuándo empezar el bombardeo, la artillería debe saber cuándo y por cuánto tiempo debe continuar el cañoneo y la infantería debe saber con exactitud cuándo llegar al objetivo y tomar la colina. Un mal *timing* puede poner en peligro la vida de las tropas.

Los elementos "lugar de la lucha" y "*timing*" dependen en gran medida de la evaluación subjetiva de la situación de combate, de la fuerza relativa de las tropas atacantes frente a las defensoras y de muchos otros factores. Resulta claro que tales decisiones dependen de la capacidad y del sentido militar del planificador estratégico o, como en este caso, del planificador táctico.

4.2.4 *Peso del centro de gravedad*

Como ya se apuntó previamente, el centro de gravedad, como lo expresa Wylie, es el punto crítico que decide el resultado de la batalla. Para que su peso sea ventajoso, él sugiere dos modelos de estrategia: el secuencial y el acumulativo, que tienen un efecto sinérgico si se emplean juntos.

El modelo secuencial de estrategia trata el proceso de la guerra como una cadena: cada eslabón es una acción separada que crece naturalmente y que se basa en lo obtenido por la acción anterior. Por otro lado, el modelo acumulativo percibe la guerra como una conjunción de pequeñas acciones que no dependen secuencialmente unas de otras: cada acción individual es sólo un más o un menos en la pizarra de la conducción

---

19 Para el ámbito político, ver capítulo 13.4.1.3: *Características de los campos de batalla.*

bélica, que se suma para dar un resultado que decide la victoria o la derrota.
Un error frecuente es creer que la única vía para librar una guerra es la de aniquilar al enemigo, malentendido que surge porque se confunde la guerra con una batalla. La guerra es un conflicto militar en el que participan dos o más países, mientras que las batallas son los actuales combates armados en los que se enfrentan fuerzas militares. Pese a que en una guerra hay muchas batallas, ganar todas ellas no garantiza ganar la guerra. La victoria en una guerra debería implicar el control adecuado sobre el enemigo para asegurar que recupere su *status* como miembro prestigioso de la sociedad mundial. Si ese no es el objetivo, la victoria no será definitiva.

> *La Guerra del Golfo y las sanciones subsiguientes contra Irak mostraron lo que provoca tal actuación. Esas sanciones fueron impuestas para castigar al país y no para restaurar su prestigio como miembro de la sociedad mundial. Por eso, el peligro de guerra continuará en Irak mientras no se dé una respuesta positiva a la cuestión del status.*

Una situación similar puede darse también en las luchas electorales. Si se logra que un partido guíe totalmente las actividades del otro y que este partido adversario se deje guiar en temas y acciones, será muy probable que con ello también se obtenga la victoria electoral.

4.3 Modelos de planificación empresarial

La reducción de las tasas de crecimiento, el estancamiento de los mercados y la competencia cada vez más feroz generan situaciones que amenazan la existencia de las empresas; el crecimiento que se necesita para asegurarla ya no se puede lograr sólo aumentando las magnitudes cuantitativas, lo cual tiene consecuencias para la dirección y, sobre todo, para la planificación empresarial.
Teniendo en cuenta el trasfondo del desarrollo económico y la consiguiente necesidad de que la dirección empresarial opere en forma distinta, la estrategia en forma de dirección empresarial estratégica con sus efectos concomitantes adquiere enorme importancia. Por su posición básica supraordinada y su convincente idea directriz, la estrategia crea no sólo ventajas competitivas, sino también moviliza a los colaboradores y obliga a una orientación firme hacia un objetivo común.
La planificación empresarial es el análisis y la formulación prospectiva y sistemática de comportamientos, objetivos y alternativas de acción, su óptima elección, así como la fijación de instrucciones para su realización racional[20].
Las estrategias de productos y de mercado adoptan las clásicas reglas de la planificación estratégica. Un ejemplo convincente de ello es que los japoneses, al desarrollar estrategias para el mercado mundial, se basan casi enteramente en las reflexiones básicas de Sun Tzu.

4.4 Modelos de planificación política

Los modelos más empleados en el proceso de planificación política son el de planificación según el FODA y el "planeamiento conceptual". En las siguientes páginas

20 *Brockhaus Enzyklopädie*, 19ª edición.

se explica brevemente y de forma sinóptica el primero. A partir del capítulo 5 se presenta con amplitud el segundo, con todas sus facetas.

4.4.1 El proceso de planificación estratégica en el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

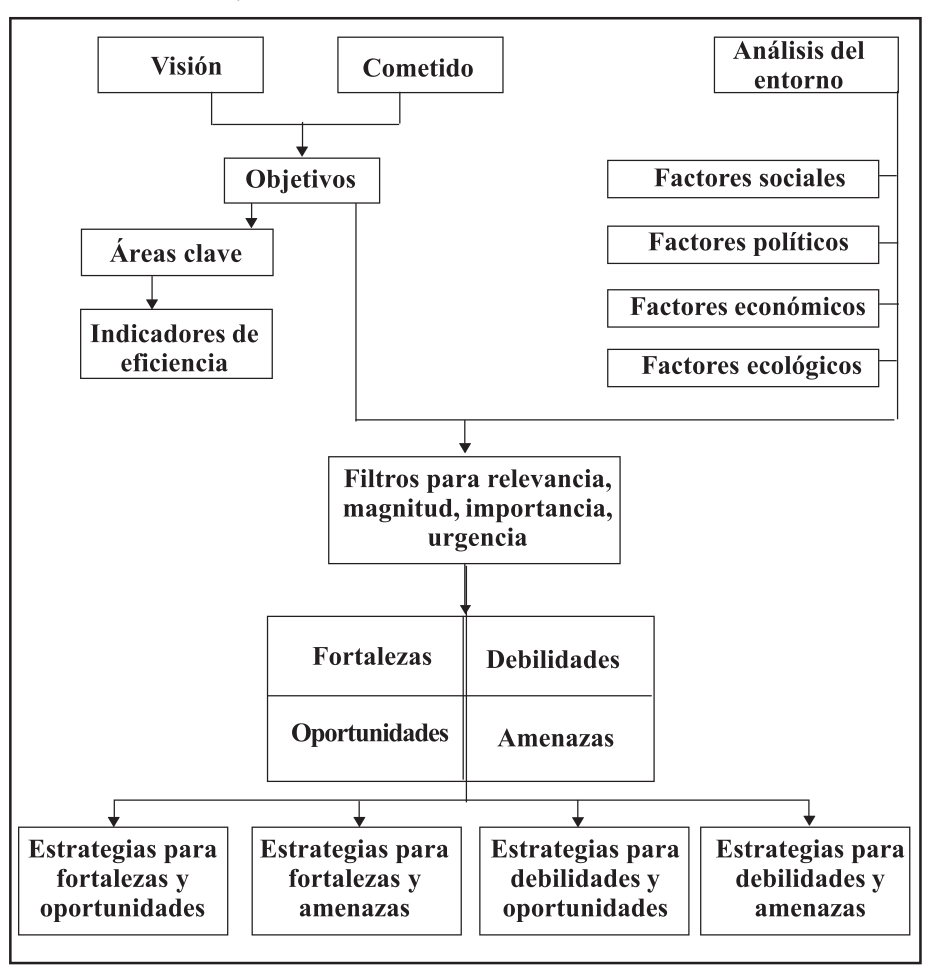
De acuerdo al FODA, la buena planificación estratégica opera en dos campos. En el primero, el planificador estratégico expone claramente adónde hay que ir (visión) y cuál es la intención y la razón de ser de la existencia de la organización (definición del cometido o *mission statement*). Partiendo de la visión y del cometido, el planificador estratégico desarrolla objetivos, que son resultados finales mensurables y que reflejan si la organización se acerca o se aleja de la visión o del objetivo principal. Las estrategias deben definir cuáles son las áreas de resultados clave (*key result areas*) que se esperan y hacia los cuales deben dirigirse todos los esfuerzos, y cuáles son los indicadores especiales de eficiencia que deben ser vigilados y evaluados.

En el segundo campo, el planificador estratégico intenta cimentar la organización según las realidades del entorno en el que opera. Hay dos entornos: el externo, que es la zona en la que otros influyen en la organización o en que otros son influidos por la organización, y el interno que consta de los recursos, de la fortaleza, de las oportunidades y de las limitaciones de la propia organización. El planificador estratégico debe ser capaz de advertir y evaluar las oportunidades y las amenazas del entorno externo, así como las fortalezas y las debilidades de la organización con respecto a la visión, al cometido y a los objetivos.

4.4.2 Visión, cometido, objetivos, áreas clave e indicadores de eficiencia

Una visión es un estado o una condición ideal que una organización quiere alcanzar. Y que, por cierto, no debería idealizarse demasiado para no perder todo vínculo con la realidad. Una visión es un escenario final que puede alcanzarse tras haber dado algunos pasos sucesivos en escenarios intermedios. Para ello hay que describir y dibujar el escenario con radiantes y vívidos conceptos que motiven a los intervinientes a alcanzar ese estado. Una visión para un proyecto de desarrollo puede ejemplificarse así:

"La aldea X es una comunidad capaz de cubrir sus necesidades básicas y utilizar los recursos necesarios para lograr un desarrollo equilibrado y sostenible; vive en paz, feliz y con justicia".



La definición del cometido (*mission statement*) es la principal línea de ataque de una organización. Está vinculada a la visión y es la motivación primigenia, el motivo real, para la existencia de la organización. Debe ser lo bastante amplia como para inspirar a quienes estén en ella, pero lo bastante estrecha para concentrarse en su empeño.

Una sencilla definición del cometido de una organización no gubernamental podría decir: "Hay que mejorar la calidad de vida de los pobres en ...".

Los objetivos son resultados finales mensurables que se derivan de la definición del cometido. Estos podrían definirse así:

1. El ingreso de las personas se ha incrementado desde un nivel inferior al mínimo existencial a un monto que les permite cubrir por sí mismas sus necesidades básicas.
2. Se ha establecido una buena asistencia médica para todos.

Los objetivos deben trasladarse a las áreas clave (*Key Result Areas [KRA]*). Para el objetivo 1, el área de resultados clave podría ser que la comunidad cuenta con la posibilidad de ganar suficiente dinero y acceder a recursos externos suficientes para satisfacer las necesidades básicas en alimentación, vivienda, educación, vestimenta, agua, energía, etc. Los indicadores específicos de rendimiento deberían provenir del área de éxitos clave. Un nivel de ingresos cuantificado debe definirse como punto fijo que se mide en base a la canasta básica que asegure una vida humana digna.
El objetivo 2 debería tener el área de resultados clave en la buena salud, medida a través de resultados sanitarios específicos (esperanza de vida, tasa de mortalidad, tasa de enfermedad, relación entre edad y peso, mortalidad infantil y protección laboral) que pueden servir como indicadores de eficiencia.

4.4.3 Factores del análisis del entorno

La apreciación y el análisis del entorno deberían considerar cuatro áreas principales: los factores sociales, políticos, económicos y ecológicos.
Los factores sociales incluyen la evolución demográfica de la sociedad, considerando especialmente la pirámide de edades, la mortalidad y los parámetros de género. Aquí se recogen datos sobre el nivel educativo y el nivel de estudios concluidos de la población, su salud y la situación de la seguridad física y mental. Necesariamente, los factores sociales implican considerar los valores religiosos, así como los usos y las costumbres culturales; tienen en cuenta la estructura de la sociedad, las relaciones e interacciones de los grupos sociales entre sí y el ordenamiento de la jerarquía social.
Los factores políticos tienen que ver con las estructuras de poder y las fuerzas que influyen en el entorno gubernativo interno y en sus vínculos internacionales. Las estructuras y las fuerzas incluyen a la elite del poder gubernativo existente y a sus adversarios, a las sectas religiosas, a los anarquistas, a los magnates de la economía, a los activistas, a los reaccionarios, a los militares, a los revolucionarios, a los arrendatarios, a los campesinos, a los ejecutivos, a los sindicatos, a los electores, etc. Estos factores tejen una red de protagonistas y antagonistas, un modelo de cooperación y conflictos[21]; se fundan en ciertos marcos constitucionales o legales, que algunos obedecen, pero otros quieren destruir; tienen que ver con el control y el manejo de recursos vitales, incluyendo a las personas, la naturaleza y el dinero. Las fuerzas políticas intentan, además, atraer con mayor intensidad recursos externos al entorno y, al mismo tiempo, mantener alejados de sus fronteras a los elementos destructivos.
Los factores económicos se refieren a todas las fuerzas productivas que actúan a través del capital, de la tierra y del trabajo, tanto en el sector formal como informal de la economía. Las diferentes formas de inversión, con sus fuentes respectivas, sientan las

21 Ver también capítulo 16.8: *Determinación de la afinidad de grupos meta a valores.*

bases para crear y distribuir la riqueza económica; se configuran por el uso de tecnologías, conocimiento gerencial, calificación, ganancias realizadas, modelos de consumo, niveles de inversión, creación de capital y productividad. Los factores económicos deciden sobre la calidad de vida de los ciudadanos que viven en el entorno.
Los factores ecológicos describen cómo se influyen mutuamente las diversas partes del ecosistema o el entorno ecológico; investigan cómo operan esas partes de forma constructiva o destructiva; deciden la capacidad de desarrollo sostenido y el bienestar de quienes allí habitan, sean personas, animales o plantas. Los factores ecológicos definen la calidad de vida producida por el medio ambiente, la cual depende de la productividad o de programas de protección de la naturaleza; dictan las condiciones de los recursos naturales, así como su grado de empleo y explotación; fundamentan el nivel de la contaminación provocada por las actividades económicas y sociales.
Los factores sociales, políticos, económicos y ecológicos son los parámetros mediante los cuales puede evaluarse la eficiencia pasada, presente y futura del entorno. Estos factores pueden verse desde distintas perspectivas que dependen de los propios criterios y convicciones.

4.4.4 Apreciación interna (Valoración)

En la apreciación interna de un cometido a desarrollar, la primera tarea es determinar el desempeño a la luz del mandato impartido o aceptado (visión, cometido, objetivos). Sin embargo, el mandato debe haberse convertido en indicadores de desempeño orientados a resultados, que definen el impacto de la organización sobre el receptor previsto. Para un desempeño orientado al resultado, no importa cuán buena sea la organización al prestar algún servicio: si los servicios prestados no conducen a resultados o a beneficios perceptibles, mensurables, serán inútiles.
Son diez las tareas que se deben realizar:

1. Concentrarse en contraponer los resultados actuales y los planeados.
2. Medir la idoneidad de las personas de la organización para ejecutar la estrategia: una organización puede haberse decidido a obtener mejores resultados, pero las personas no podrán satisfacer estos requerimientos por falta de idoneidad.
3. Examinar si se dispone de suficientes recursos para lograr los objetivos organizacionales fijados en la estrategia: las estrategias pueden ser buenas y las personas idóneas, pero la organización no proporciona dinero en el lugar correcto y en el tiempo oportuno.
4. Evaluar el sistema, los procesos y los procedimientos habituales en la organización bajo el aspecto de la forma en que se ejecutará la estrategia y se lograrán los objetivos: el sistema de planificación, organización, personal, dirección, control, monitoreo e incentivos podría estar haciendo en estos momentos algo distinto de lo prescrito para realizar la estrategia y alcanzar los objetivos.
5. Verificar si las diversas funciones operativas de la organización, sus diferentes programas y proyectos y los servicios a ser apoyados, ayudan a las estrategias y tienen en cuenta los objetivos deseados: ¿se cumplen rápida, eficaz y eficientemente las funciones, los programas y los servicios?

6. Examinar si el estilo gerencial, el comportamiento, el sistema de valores, las relaciones, la ética, la cohesión, la orientación hacia el cliente y el rendimiento de los diversos gerentes y equipos encajan con los criterios orientados a resultados.
7. Investigar si las instalaciones de la organización, el entorno y las condiciones laborales satisfacen las pretensiones organizativas y conllevan a un buen rendimiento.
8. Estudiar qué papel juegan en favor de la eficiencia de la organización sus relaciones externas, la comunicación, las vinculaciones, las redes y las alianzas.
9. Evaluar a los altos gerentes y dirigentes en su capacidad de generar en los colaboradores apoyo y eficiencia, en su capacidad de tomar decisiones, en sus políticas, en sus instrucciones y en su efecto general dentro de la organización.
10. Examinar si hay consistencia en las estrategias aplicadas, en las estructuras, en los sistemas y en los recursos y el personal empleados en la organización en cuanto a la visión, al cometido y a los objetivos.
Hay que distinguir tres procesos gerenciales:

1. Los procesos de motivación y evaluación, ¿alientan al personal a querer realizar las estrategias y las tareas?
2. La estructura organizativa, el sistema y los recursos de la planificación, la toma de decisiones y la ejecución, ¿permiten cumplir las estrategias y las tareas?
3. La estructura organizativa, el sistema y los recursos, ¿se ocupan de la conducción correcta, de la selección de la gente adecuada, del mejoramiento de las relaciones y del apoyo de los colaboradores?

4.4.5 Análisis FODA

Tras elaborar la visión, fijar los objetivos y analizar el entorno, la organización debe desarrollar opciones estratégicas o vías alternativas para lograr el objetivo final. Comparar las fortalezas y las debilidades de la organización, por un lado, y las oportunidades y las amenazas del entorno, por el otro, puede servir para desarrollar esas opciones. A eso se le llama análisis FODA, por medio del cual pueden hacerse cuatro combinaciones:

1. Estrategias de fortalezas y oportunidades: pregunta: ¿cómo pueden emplearse las fortalezas para aprovechar las oportunidades de desarrollo?
2. Estrategias de fortalezas y amenazas: pregunta: ¿cómo pueden emplearse las fortalezas para combatir las amenazas que, de lo contrario, podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?
3. Estrategias de debilidades y oportunidades: pregunta: ¿cómo pueden superarse las debilidades para aprovechar las oportunidades de desarrollo?
4. Estrategias de debilidades y amenazas: pregunta: ¿cómo pueden superarse las debilidades para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?

4.4.6 Elección de la estrategia y ejecución

Las opciones estratégicas son evaluadas posteriormente según los criterios fijados por la organización que derivan de la visión, del cometido, de los objetivos, de las áreas

clave y de los indicadores de rendimiento. Hay que tomar una decisión; ésta debe someterse a la crítica planteando la interrogante acerca de lo que podría salir mal, para estar preparado ante sucesos imprevistos o para modificar la decisión.
Tras haber hecho la elección estratégica y haber planeado lo imprevisible, es necesario convertir la estrategia en una estructura organizativa adecuada, en un sistema y en procedimientos para la ejecución. Se elabora una lista de actividades a realizar dentro de ciertos plazos y se le asignan tareas a grupos específicos o a individuos, fijando con claridad el plazo para un rendimiento previsto. Para que las experiencias exitosas sean repetibles, la estrategia debe ser supervisada y evaluada según los indicadores de desempeño y las áreas clave establecidos para el control.

4.4.7 Método del planeamiento conceptual

Este método constituye el eje del presente libro y se describe detalladamente a partir del capítulo 5 porque, en opinión del autor, es lo bastante estricto, pero también lo suficientemente flexible para que el planeamiento estratégico pueda reaccionar ante los cambios sociales. El método hace que los cambios en la estrategia planeada sean realizados sólo luego de que ciertos valores umbrales hayan sido superados, con lo cual se consigue generar calma y evitar reacciones agitadas, exageradamente emotivas. Por otro lado, el planeamiento conceptual toma los factores del entorno como magnitudes modificables, pues el objetivo de las estrategias políticas es, precisamente, modificar el entorno: tanto la sociedad como el marco legal.

5 Planeamiento conceptual[22]

5.1 Pasos de la planificación

El planeamiento conceptual consta de diez pasos divididos en tres fases:

1. Cometido y análisis de situación
2. Decisiones estratégicas
3. Ejecución de la estrategia

En los diez pasos, hay que responder las siguientes preguntas:

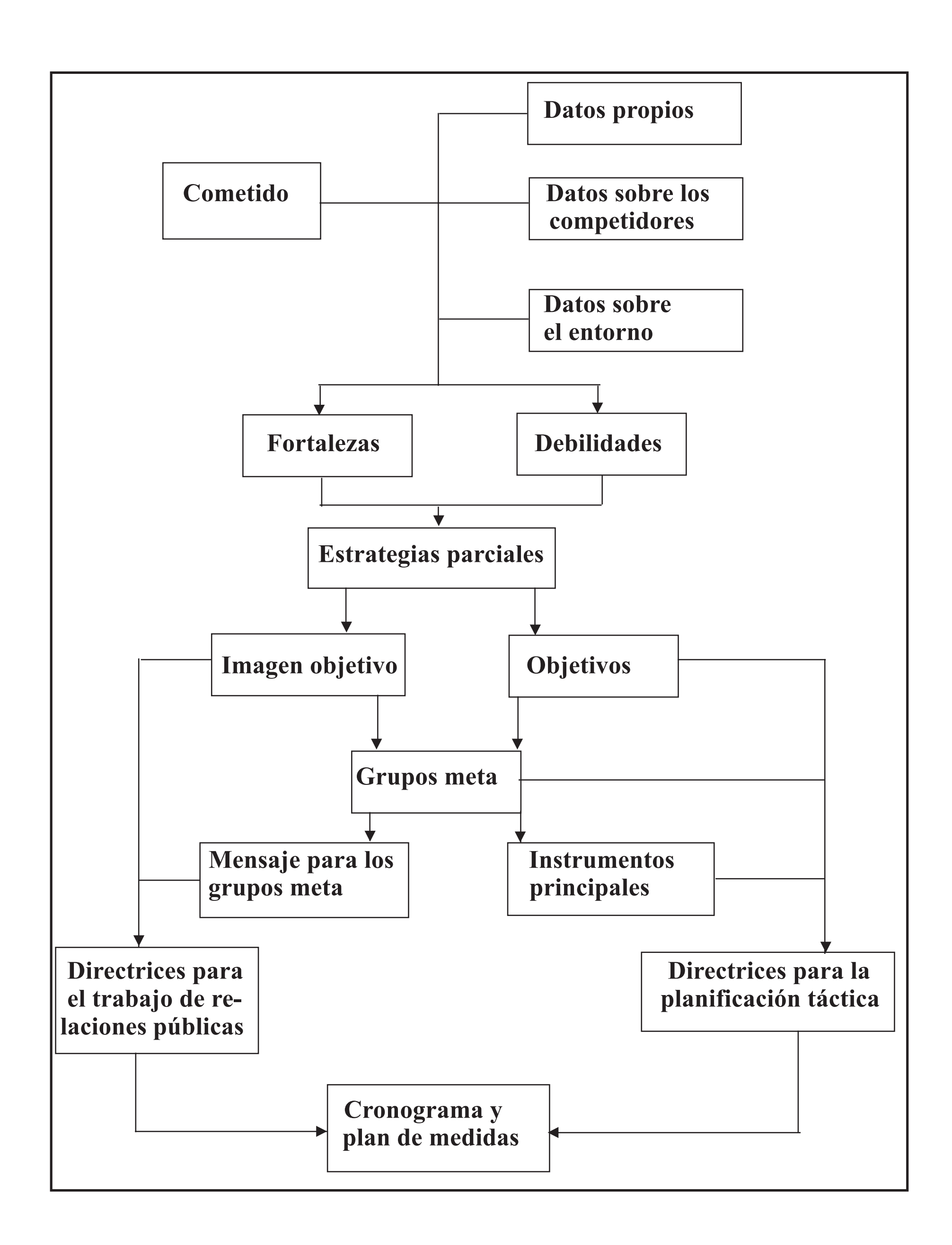
1. ¿Qué es lo que en verdad hay que planear y cuál es el objetivo estratégico? (cometido)
2. ¿Cómo evaluar la situación, a partir de la cual se debe realizar el cometido? (análisis y evaluación de la situación)
3. ¿Qué decisiones estratégicas deben tomarse para poder realizar exitosamente el cometido en la situación dada? (formulación de estrategias parciales)
4. ¿Qué objetivos tácticos parciales deben alcanzarse para realizar el cometido? (formulación de objetivos)
5. ¿Qué deben pensar de nosotros los entornos interno y externo? (imagen objetivo)
6. ¿Cuáles grupos (internos y externos) son importantes para lograr nuestros objetivos tácticos parciales y cuáles se interesan específicamente por nosotros debido a la imagen objetivo? (grupos meta)
7. ¿Cuáles factores específicos de imagen son importantes para los grupos meta definidos? (mensaje para el grupo meta)
8. ¿Cómo lograr nuestros objetivos en nuestros grupos meta? (instrumentos principales)
9. ¿Cómo trasladamos la estrategia a la planificación táctica? (cronograma y planificación de medidas)
10. ¿Qué instrumentos de control usamos para supervisar la ejecución de la estrategia y captar los cambios en el entorno a fin de adaptar la estrategia? (control de la estrategia)

Al responder estas diez preguntas se fijan todos los elementos importantes para la estrategia y la táctica y, en consecuencia, se preparan para los planes de medidas de las unidades tácticas[23].

---

22 El método fue desarrollado primero por Bruno Kalusche en la antigua sede del *Institut für Kommunikationsforschung e.V.* (Instituto de Investigación Comunicacional S.R.) de Wuppertal. Ha sido aún más desarrollado desde 1978 por el autor, quien tomó a su cargo el instituto en 1987.

23 Para la delimitación entre los pasos estratégicos y tácticos de la planificación, ver capítulo 3.2.1.


Datos propios
Cometido
Datos sobre los competidores
Datos sobre el entorno
Fortalezas
Debilidades
Estrategias parciales
Imagen objetivo
Objetivos
Grupos meta
Mensaje para los grupos meta
Instrumentos principales
Directrices para el trabajo de relaciones públicas
Directrices para la planificación táctica
Cronograma y plan de medidas

5.2 Formulación del cometido

La formulación del cometido sirve para describir lo que debe ser planeado estratégicamente; debe abarcar al menos tres elementos:

1. El objetivo final, es decir, la descripción del estado que debe alcanzarse con la planificación estratégica.
2. La fundamentación de la necesidad de alcanzar el objetivo final.
3. El marco cronológico en el cual debe alcanzarse el objetivo final.

Como ya se aclaró en el capítulo 3, es muy importante la fundamentación para alcanzar el objetivo final. Para von Clausewitz[24] la victoria en una guerra es, ciertamente, el objetivo ostensible, pero el verdadero objetivo de la guerra y, por lo tanto, la fundamentación del objetivo final, es la paz, que se alcanza en el territorio propio en una guerra defensiva y en el territorio ampliado en una guerra ofensiva.

5.3 Análisis y evaluación de la situación

El análisis y la evaluación de la situación se ocupan de evaluar los factores a ser recogidos y de clasificarlos en fortalezas y debilidades, así como de estimar las oportunidades de éxito para cumplir el cometido. Se tienen en cuenta los factores propios, los de los competidores, si los hay, y los del entorno en el que debe cumplirse el cometido.

5.3.1 Recolección de datos[25]

En la recolección de datos[26] se recogen los datos internos y externos que son relevantes para el cometido. Los factores internos se refieren a la propia organización, los externos a los competidores o al entorno en el que debe cumplirse el cometido.
La delimitación entre los factores internos y externos no siempre es sencilla, pero debe definirse con claridad antes de iniciar la recolección de datos, pues de lo contrario habrá reiterados malentendidos.

> *Si, por ejemplo, una organización juvenil partidaria planea una estrategia para combatir el desempleo juvenil, surge la interrogante respecto a qué es "interno" y qué es "externo". Si el partido es considerado "interno", habrá que suponer que es influido decisivamente por la organización juvenil. Pero si ese no es el caso, habrá que influir también sobre el partido, siendo la reacción al influjo determinada por el mismo, lo cual significará a su vez que debe ser considerado una organización "externa".*
> *Si, por ejemplo, un partido de un gobierno de coalición planea una iniciativa para reducir impuestos, surge la interrogante si el gobierno debe considerarse "interno" o "externo": siempre*

24 Ver pie de página 3.
25 Con respecto a los detalles de la recolección de datos, ver capítulo 7: *Recolección de datos.*
26 Con respecto a la obtención de datos, ver también capítulo 20.1: *Observación y obtención de información.*

se aconseja considerarlo "externo", sobre todo cuando hay diferencias de opinión entre los partidos coaligados.
Si el partido planea una lucha electoral, surge la interrogante si sus organizaciones periféricas (iniciativas de electores, aliados, organizaciones partidarias de jóvenes y de mujeres, etc.) son "internas" o "externas". Esto deberá resolverse según el grado de influencia directa que pueda ejercerse dentro del partido sobre las organizaciones, eventualmente también con medios coactivos. Si hay estructuras claramente dependientes, las organizaciones se consideran "internas"; de lo contrario, "externas".

Los datos sobre los competidores o contrincantes provienen de las organizaciones que o compiten directamente con la organización propia, como los partidos rivales en una lucha electoral, o bien son antagónicas, como los sindicatos cuando se ejecutan medidas de privatización. Los datos del entorno resultan de la sociedad en la que se quiere cumplir el cometido.

5.3.2 Formación de fortalezas y debilidades

Los datos se vinculan con el cometido una vez que hayan sido recogidos, sistematizados y ponderados según la relevancia, la magnitud, la importancia y la urgencia. Luego surge la cuestión de si un dato determinado favorece o impide que se cumpla el cometido.
Si un hecho ayuda, es una fortaleza; en cambio, si impide cumplir el cometido, es una debilidad. Muchos de los datos recogidos no serán ni favorables ni desfavorables; en tal caso serán sólo material de fondo que podría jugar un papel en el plan de medidas. Del modo en que se definan las fortalezas y las debilidades resultará que una fortaleza del competidor sea una debilidad para la organización propia y que una debilidad del competidor sea una fortaleza para la organización propia.

5.3.3 Análisis de las fortalezas y de las debilidades

Una vez investigadas, hay que valorar las fortalezas y las debilidades. Pueden ser clasificadas, primero, según su importancia, debiendo averiguarse luego si podemos influir en las debilidades para eliminarlas o atenuarlas. Ciertamente, podemos influir más sobre nuestras propias debilidades que sobre las fortalezas de los competidores, convertidas en nuestras debilidades.
El hecho de que podamos aprovecharnos de las debilidades de nuestros adversarios depende de que tengamos instrumentos adecuados (temas, personas, alianzas), es decir, fortalezas para atacarlos.
Al analizar y evaluar las fortalezas y debilidades en comparación con los competidores u oponentes, en las estrategias políticas hay que plantear reiteradamente estas preguntas:

1. ¿Cuáles son los temas más fuertes?
2. ¿Quién tiene la mejor conducción?
3. ¿Quién tiene el mejor capital humano?
4. ¿Quién tiene la mejor disciplina?

5. ¿Quién tiene la mejor motivación?

Al analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que resultan del entorno, hay que plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Quién sigue mejor las tendencias sociales?
2. ¿Quién es idóneo en los temas actuales?
3. ¿Quién defiende los valores más coincidentes con los de la sociedad o con los de partes de ella?
4. ¿Quién puede aprovechar mejor las oportunidades?

En total, aparecen tres tipos de debilidades y tres tipos de fortalezas.

Se trata de las siguientes debilidades:

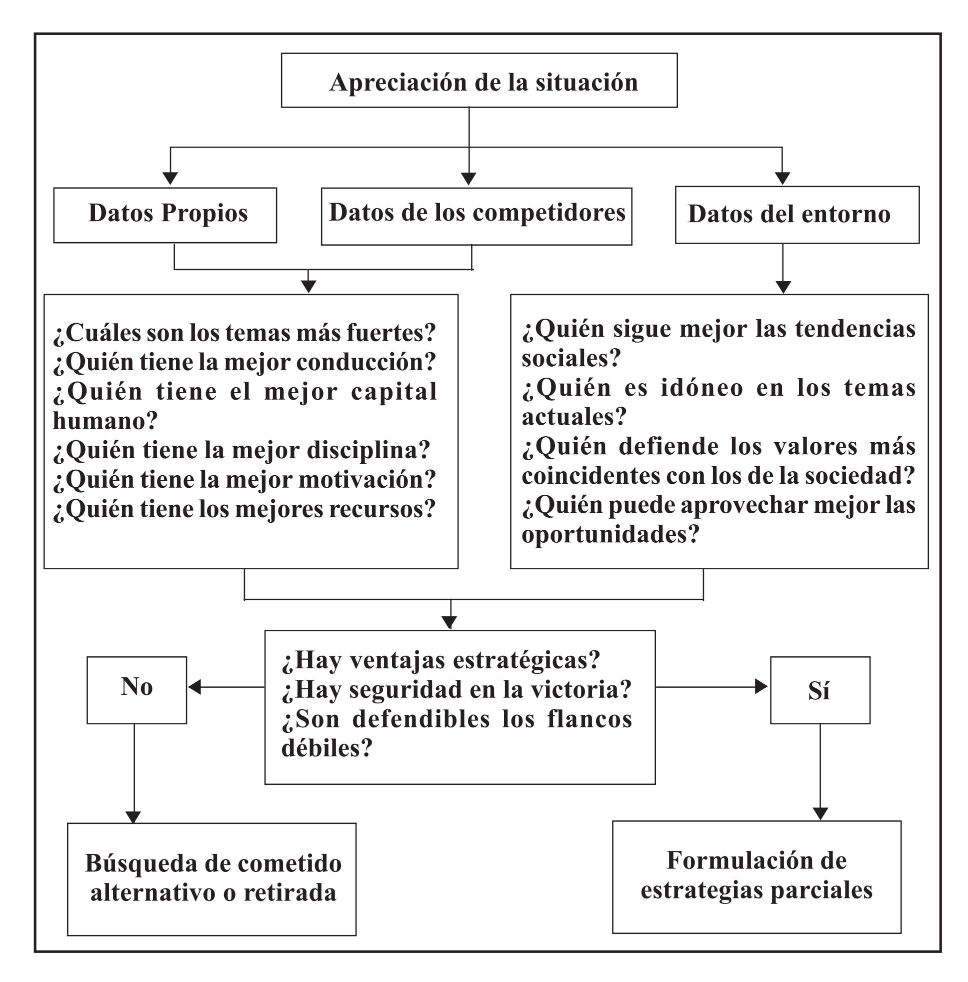
1. Debilidad propia que nos impedirá cumplir el cometido.
2. Una debilidad que resulta de una fortaleza del competidor y que nos hará difícil cumplir el cometido.
3. Debilidades que provienen del entorno y dificultan que se cumpla el cometido.

En las fortalezas se trata de:

1. Fortalezas propias que pueden ayudarnos a cumplir el cometido.
2. Fortalezas que resultan de las debilidades de nuestros competidores y que podemos aprovechar para cumplir el cometido.
3. Fortalezas que provienen del entorno y que nos facilitan el cumplimiento del cometido.

5.3.4 Reconducción al cometido

Tras analizar las fortalezas y debilidades, hay que examinar si realmente se puede cumplir el cometido en el tiempo fijado. El cometido podrá cumplirse si el análisis de las fortalezas y debilidades muestra que hay ventajas estratégicas tan claras que se puede estar seguro de la victoria y que hay defensas suficientes para los flancos débiles. A esta evaluación de la situación se suma luego la formulación de tareas y estrategias. En cambio, es muy probable que el cometido no pueda cumplirse si el análisis revela un cuadro de flancos débiles indefendibles, si apenas hay ventajas estratégicas frente a los competidores u oponentes y si falta la convicción de que se puede ganar. En tal caso, empezará la búsqueda de un cometido alternativo, reduciendo el objetivo final a magnitudes alcanzables o, incluso, abandonando el campo político. En todo caso, la apreciación de la situación requiere siempre de una reconducción al cometido, que se desarrolla según el siguiente esquema:



5.4 Formulación de estrategias parciales

La apreciación de la situación se ocupa, en lo esencial, de la situación actual y pasada; la formulación de estrategias parciales se orienta hacia el futuro. Una vez apreciada la situación, resulta claro que se debe cumplir el cometido formulado o corregido; de ello se desprenden luego las tareas que deben asegurarse mediante decisiones estratégicas.

5.4.1 Asignación de tareas

Las tareas a cumplir surgen del análisis de las fortalezas y debilidades. Ellas son:

1. Primero examinamos nuestras debilidades; si aparecen debilidades en las que podemos influir, deben ser eliminadas.

2. Si no es posible eliminar totalmente las debilidades, hay que preparar una defensa (disimular, desviar la atención, etc.).
3. Luego examinamos nuestras fortalezas; si hay áreas con ventajas estratégicas, hay que atacar con ellas al adversario.
4. Si el adversario muestra ciertas debilidades, pero éstas no corresponden con nuestras fortalezas, hay que crear las respectivas fortalezas.

La importancia del ataque para la estrategia resultará del cumplimiento de las tareas en el orden referido. Es que sólo se puede ganar si se ataca; quien sólo se defiende, quizás no pueda ser vencido, pero nunca podrá ganar.

Sun Tzu al respecto: Ser invencible en la defensa depende de los esfuerzos propios; la posibilidad de vencer depende del adversario. Quienes están bien formados en el arte de la guerra pueden, ciertamente, tornarse invencibles, pero no pueden tornar vulnerable al enemigo. Quienes no pueden ganar, deben defenderse; quienes pueden ganar, deben atacar.

5.4.2 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias se basa en los siguientes principios:
Primero hay que elegir los temas con los cuales uno quiere enfrentarse al rival u oponente; deben ser temas o argumentos que impliquen una notoria ventaja o que estén descuidados por el adversario.
Sin embargo, en la elección de los temas juega un gran papel el estado del entorno en el que hay que cumplir el cometido, es decir, el entorno en el que nos queremos mover determina la posibilidad de aprovechar ciertos temas: si un tema no le interesa al entorno, no podremos usarlo para atacar a nuestros adversarios.
Se debe intentar, además, ganar una relativa superioridad. Esto puede ocurrir si se reúnen las fuerzas y, en un momento dado, se concentran los ataques en un sólo tema, pero también si se ataca en las áreas descuidadas por el adversario o se engaña manteniendo el plan estratégico bajo estricto secreto, de modo que el adversario reúna sus fuerzas en un área que no será atacada en absoluto, para luego lanzar el auténtico ataque, el cual tendrá un efecto más contundente.
Ya se mencionó la necesidad de atacar, pero eso no basta: hay que ganar sobre todo con provecho; esto significa que no debería lanzarse un gran número de pequeños ataques que no den beneficios apreciables aunque se triunfe, sino que habría que prepararse para temas conflictivos decisivos que debiliten claramente al adversario o lo inmovilicen con un solo golpe. Lo que aquí importa, entonces, no es vencer en diez o más campos de batalla secundarios, sino vencer en el campo principal. En política, este campo no lo determinan necesariamente los contrincantes, sino más bien, a menudo, los medios de comunicación o la opinión de la sociedad, es decir, el entorno.
Si circunstancias adversas hacen que la victoria sea inalcanzable, habría que ocupar tantos nichos como sea posible para lograr, al menos, victorias parciales; en ciertos casos se puede emplear la estrategia guerrillera, que se analiza con mayor detalle más adelante.

La formulación global de la estrategia también debería incluir posibilidades para efectuar variaciones y con ello permanecer imprevisible: el imprevisto planeado busca sorprender y confundir al adversario.

Un buen ejemplo de imprevisibilidad fue la conquista del mercado mundial por parte de empresas japonesas. Sus rivales nunca estaban seguros de cómo ellas conquistarían el mercado. Así, productos tales como relojes, acero y automóviles, los vendieron primero en Japón, luego en los países en vías de desarrollo y finalmente en los países industriales. En productos de alta tecnología, como las computadoras y los semiconductores, los japoneses siguieron un segundo camino: surtieron primero su propio mercado, luego el de los países industriales y posteriormente el de los países en vías de desarrollo. Pero todavía hubo un tercer camino: en este caso conquistaron el mercado de los países industriales antes de conquistar el propio y recién después se dirigieron a los países en vías de desarrollo[27].

5.4.3 Evaluación de estrategias

Las diversas estrategias elegidas para cumplir las tareas deben concordar entre sí y con la estrategia global. Por eso, tras formular cada una de las estrategias, es necesario evaluar las elegidas.

5.5 Formulación de objetivos

Al decidir los objetivos, la estrategia se cimenta en las unidades tácticas y se ejecuta mediante la asignación de tareas.
Una vez fijadas las estrategias y, por tanto, las orientaciones para aprovechar las fortalezas frente a las debilidades del adversario y para solucionar los problemas propios (debilidades), hay que definir los objetivos tácticos específicos.
Los objetivos describen situaciones al final de un proceso dentro de un tiempo dado. Deben ser alcanzables, no ilusorios; todos deben servir al objetivo final del cometido. Con la formulación de los objetivos se concretan las diversas estrategias y se vuelven operacionales. Los objetivos deben asignarse a las unidades tácticas que deben lograr los diversos objetivos. Significa que al formularlos se determinan la cantidad, la calidad, el espacio de tiempo y la responsabilidad.

5.6 Imagen objetivo

Con la decisión sobre la imagen objetivo, se prepara la estrategia para el trabajo de relaciones públicas y se implementa en el área respectiva.

En esta área radica la debilidad de muchas medidas de ejecución por parte de gobiernos y unidades ejecutivas. En la errónea suposición de tener suficiente poder, se ejecutan medidas tales

27 Kotler et al (1985): *The New Competition*. Prentice Hall: New Jersey, Englewood Cliffs.

como aumentos de impuestos, incrementos de precios de los alimentos, privatizaciones, etc., sin prepararlas lo suficiente mediante un trabajo de relaciones públicas. Esto muy a menudo provoca que en la población surja una presión contraria tan fuerte, apoyada luego por la oposición y otros grupos interesados, que la intención de reformar debe abandonarse.

La imagen objetivo describe la imagen que desea alcanzarse a través de una serie de medidas que realizan los responsables del trabajo de relaciones públicas entre los grupos meta. Esta imagen es determinada por decisiones estratégicas en la formulación de tareas y estrategias referentes a la selección de los temas, al estilo, al tipo de enfrentamiento y a la oferta de personas.

La imagen objetivo sienta las bases para el trabajo de relaciones públicas. Todas sus medidas deben centrarse en divulgar la imagen objetivo y anclarla en el cerebro de los grupos meta.

5.7 Grupos meta

Los grupos meta son aquellos grupos de la sociedad o de la propia organización importantes para cumplir el cometido y con los cuales hay que comunicarse en momentos definidos. Se encuentran al interpretar las decisiones estratégicas, sobre todo los objetivos tácticos, y al analizar la imagen objetivo.

Al definir los grupos meta se sientan las bases para la ejecución comunicativa de la estrategia, complementada por el mensaje a los grupos meta y los instrumentos principales.

5.8 Mensaje para los grupos meta

Los diversos grupos meta definidos en el paso anterior necesitan, de acuerdo a las decisiones estratégicas tomadas hasta el momento, información especial para reaccionar como lo ha planeado la estrategia. Para ello, primero hay que definir a qué partes de la imagen objetivo debe reaccionar positivamente el respectivo grupo meta; para el efecto se resumen todos los argumentos que pueden motivarlo.

En ocasiones, en el mensaje es posible formular, más allá de la imagen objetivo general, información adicional específica que no se dirige a todos sino a determinados grupos meta en especial.

Ejemplo: una estrategia de lucha electoral. En ella, grupos de electores definidos, donantes potenciales y afiliados propios constituyen grupos meta que necesitan información diferente para reaccionar según la estrategia.

Los electores deben elegir al partido o al candidato, lo cual implica motivarlos mediante la visión política o mediante promesas concretas de beneficios.

Los donantes deben dar dinero al partido; para ello, éste debe ofrecerle al grupo meta beneficios distintos a los ofrecidos al electorado en general.

Los afiliados deben volverse activos en la lucha electoral y convencer a su entorno, para lo cual necesitan cierta información y convicciones que deben ir mucho más allá de las del electorado.

Hay que fijarse en que los diversos mensajes para los grupos meta no se contradigan, es decir, que concuerden entre sí, aunque se dirijan a grupos meta distintos.

El instrumento del mensaje ampliado a los grupos meta suele usarse en la fase final de las luchas electorales para hacer promesas a determinados grupos de electores a través de canales cerrados de comunicación, de modo que los otros grupos de electores no se enteren. Hay que tener cuidado al emplear este tipo de transmisión de mensajes a grupos meta, pues los canales de comunicación, por lo general, no son cerrados y puede producirse un efecto de desborde (*spill-over-effect)*.

Ejemplo del empleo de un mensaje a grupos meta en la fase final de la lucha electoral: un partido promete a los maestros sueldos mucho más elevados en caso de una victoria electoral. Obviamente se trata de una oferta muy atractiva para los maestros. El partido intentará difundir esa información a través de un canal cerrado de comunicación para impedir que también el resto de los funcionarios públicos esté ahora también a la expectativa de incrementos salariales. Empero, si el sistema de comunicación no permanece cerrado, es probable que el partido cause malestar en los otros grupos, disminuyendo así sus posibilidades electorales, en vez de aumentarlas.

5.9 Instrumentos principales

La elección de los instrumentos principales se refiere a los instrumentos de comunicación y a las acciones a ser utilizados preferentemente. Los instrumentos y las acciones son específicos para los grupos meta.

Un ejemplo es el mensaje dirigido a jóvenes y a ciudadanos mayores: estos grupos meta emplean diversos medios de comunicación y hay que abordarlos con diferentes tipos de acciones.

Eso presupone que los grupos meta son conocidos, pues hay que llegar a cada uno de ellos a través de acciones y de medios de comunicación específicos. Al decidir sobre los instrumentos principales, se toman importantes decisiones sobre los recursos para ejecutar la estrategia y sobre la efectividad de la campaña. Estas decisiones, junto con la selección de los grupos meta, es un presupuesto para la ejecución exitosa de la estrategia.

5.10 Implementación de estrategias

Al implementar las estrategias hay que considerar factores **humanos** y **operativos**. La implementación presupone, primero, decidir los objetivos tácticos, formular la imagen objetivo y deducir los grupos meta, los mensajes para éstos y los instrumentos principales.

Luego hay que fijar las reglas (parte muy importante de la implementación) para ejecutar la estrategia, para lo cual hay que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es el responsable de ejecutar la estrategia?
2. ¿Qué influencia tiene la conducción política sobre la estrategia?
3. ¿Quién nombra y destituye a las personas encargadas de la estrategia?
4. ¿Qué cualidades debe tener la persona encargada de ejecutar la estrategia?

En la implementación de estrategias políticas son muy significativas tres partes del factor humano: la conducción política, la conducción a tiempo completo y los afiliados de los partidos o nivel *ad honórem.* La aplicación exitosa de una estrategia presupone la conjugación de estos niveles, su cantidad, su calidad, su formación, su motivación y su moral.

Al implementar la estrategia en el campo operativo, su éxito presupone concretar los principios de rapidez, adaptación y engaño.

Hay que evitar demoras: las demoras inútiles amenazan cualquier plan, pues llevan al agotamiento y a la desilusión en la organización propia.

5.11 Control de estrategias

El control de la estrategia consta de dos elementos, ambos decisivos para aplicar una estrategia con éxito.

1. El primer elemento es el principio de la observación y obtención de información. Esto significa que en todo momento de la estrategia - incluso en la primera implementación - hay que observar al adversario y disponer la obtención constante de información. Forman parte de ello el contacto permanente con los miembros y simpatizantes de los adversarios y de sus alianzas, la presentación de informes y documentos, así como las encuestas, la evaluación de los medios de comunicación y, naturalmente, la obtención de información desde los cuarteles centrales de los adversarios. El proceso de control de la estrategia puede realizarse con regularidad gracias a la información así obtenida; ello protege contra sorpresas desagradables, así como contra las estimaciones y decisiones propias erróneas.
2. El segundo elemento es el principio de la seguridad y la protección propia de la información. En la praxis se trata de defenderse contra actividades de espionaje por parte de las organizaciones adversarias, defensa que puede lograrse mediante un manejo comedido de los planes estratégicos. Precisamente las organizaciones democráticas tienden a discutir con demasiada amplitud y a desarrollar con excesiva participación los planes estratégicos, lo cual conlleva siempre un peligro muy serio para preservar la secretividad. El catálogo de medidas para controlar la estrategia también incluye fuertes medidas de seguridad y penas disuasorias para quienes revelen secretos estratégicos, así como maniobras diversivas.

6 El cometido: ¿qué planear?

El cometido define primero
qué es lo que hay que planear
y luego describe:
cuál es el objetivo final o qué (X) es lo que se debe lograr.
En una lucha electoral, por ejemplo: lograr la mayoría de votos, cierto número de escaños en el parlamento, la elección de ciertas personas, etc;
en una estrategia política, por ejemplo: sancionar una ley, dilucidar ciertas cuestiones, lograr un objetivo político, descentralizar o privatizar, etc.;
en la planificación de una carrera política, por ejemplo: obtener un cargo, participar en una determinada tarea, ser elegido como candidato, etc.
Luego, el cometido debe reflejar algo de aquél para quien se planea la estrategia:
¿**quién** (P) quiere alcanzar el objetivo?
Se trata de un partido o de un gobierno o de un grupo de presión o de una iniciativa ciudadana o de una persona individual, etc.
El cometido puede fijar un marco o una limitación y, así, decir algo sobre el cómo:
¿**con qué medios o cómo** (C) se debe alcanzar el objetivo?
Habrá que recurrir sólo a medios legales o también se podrá operar ilegalmente, se podrá apelar a sentimientos tribales o religiosos o eso está prohibido, la estrategia deberá manejarse sin emplear la violencia o también podrá planearse de otro modo, etc.
El cometido también debe decir algo sobre el marco cronológico; hasta cuándo hay tiempo para lograr el objetivo final:
¿**hasta cuándo** (T) (tiempo) debe alcanzarse el objetivo?
Hasta las próximas elecciones o dentro de los próximos tres años, etc.
El cometido debe evidenciar por qué debe ocurrir algo:
¿**por qué** (O) se debe lograr el objetivo?
También en las estrategias políticas hay que aplicar la idea, que se remonta a von Clausewitz, de que el verdadero objetivo de la guerra no es la victoria, sino la paz resultante. Esto obliga al comitente a ser consciente de su propia motivación, lo cual significa que se debe explicar por qué hay que lograr una victoria electoral, una determinada mayoría, la sanción de cierta ley, una privatización, un determinado cargo o ...
Normalmente un cometido se formula así:
“Hay que desarrollar una estrategia para que (A),
logre (X),
considerando (C),
dentro de (T), para imponer (O)”.

6.1 El cometido entre el realismo, el optimismo y el pesimismo

Al formular el cometido hay que considerar, por un lado, que no sea demasiado optimista e irreal, para no verse forzado de entrada a corregirlo hacia abajo tras analizar la situación.

Por otro lado, el cometido no debe ser demasiado pesimista. Políticos y funcionarios con muchos años de experiencia tienden frecuentemente a rebajar el objetivo final estratégico, ya sea porque ya sufrieron demasiadas decepciones por tener expectativas demasiado elevadas o porque lo que quieren es hacer política con su pesimismo.
Al fijar el objetivo, el cometido debe ubicarse siempre algo por encima de los resultados que pueden esperarse de manera realista, resultados que a menudo se logran concretar incluso para el desconcierto de los planificadores. Pero, sobre todo, hay que formular el cometido de tal modo que estimule a quienes están vinculados con su cumplimiento.

6.2 Ejemplos con comentarios

Ejemplo 1: hay que desarrollar una estrategia con la que nosotros, el Partido A, rompamos la mayoría absoluta del Partido X en las próximas elecciones.

Este cometido no tiene elementos positivos: no se dice qué es lo que “nosotros” queremos lograr; faltan respuestas al “por qué” y al “cómo”. El cometido debería rezar:
“Hay que desarrollar una estrategia con la que nosotros, el Partido A, **junto con los otros partidos opositores**, rompamos la mayoría absoluta del Partido X en las próximas elecciones **para quebrar su dominio exclusivo e influir en la política con nuestros programas**”.
Justo a la inversa, el cometido para la estrategia del Partido X podría decir:
“Hay que desarrollar una estrategia que en las próximas elecciones defienda nuestra mayoría absoluta para realizar los objetivos de nuestro programa sin influencia de otros partidos”.

Ejemplo 2: hay que desarrollar una estrategia que asegure la creación de una escuela integral en la ciudad B.

El cometido nada dice sobre el comitente ni sobre el espacio de tiempo ni sobre el “cómo” y el “por qué”. Podría decir en forma íntegra:
“Hay que desarrollar una estrategia para la **iniciativa ciudadana “En pro de la escuela integral”**, que asegure la creación de una escuela integral en la ciudad B **por todos los medios legales dentro de los próximos tres años, para que la oferta educativa se apegue más a los intereses de los estudiantes y de los padres**”.
A continuación otros cometidos estratégicos de la praxis, formulados correctamente:

Ejemplo 3: desarrollamos una estrategia para que la asociación de cooperativas del país A, en lo posible con todas las fuerzas políticas del país, ponga en vigencia dentro del actual período legislativo una ley de cooperativas que posibilite el desarrollo de cooperativas privadas.

Ejemplo 4: desarrollamos una estrategia para que el gobierno C del país E privatice la compañía telefónica estatal dentro del período legislativo, a fin de implementar la competencia y abaratar y mejorar las telecomunicaciones del país.

Ejemplo 5: desarrollamos una estrategia para que dentro de tres años la señora P presida el Partido A, a fin de que, bajo su influjo, el partido se rejuvenezca y renueve su ideario.

7 Recolección de datos

Al recolectar datos siempre surge el problema de que hay demasiada información y de que, a menudo, no es de mucha relevancia. La recolección de datos sirve, antes que nada, para detectar las fortalezas y debilidades en el cumplimiento del cometido fijado. Por eso hay que concebirla con cuidado e intentar, mediante cuidadosas preguntas, conocer también aquellos datos no aportados por los participantes de la ronda de planificación, ya sea por negligencia o también por una consciente omisión.
Los métodos apropiados para procesar información son dos:

el análisis y
la síntesis.

Eduardo Morato, profesor del *Asian Institute of Management*, describió ambos métodos con algún detalle en relación a la planificación estratégica. Señala: “Revolver un montón de información a fin de hallar lo que es importante para evaluar y tomar decisiones puede ser difícil si no se tamizan los datos. Para ese proceso de eliminación se necesitan dos ejercicios intelectuales: el análisis, que descompone la información en partes presentadas según su relevancia, su magnitud, su importancia y su urgencia; y la síntesis, que condensa la información particular en unidades mayores y más visibles o más significativas para que surja una imagen global o se evidencie la importancia de la información. El último ejercicio es apoyado por la construcción de modelos, vinculaciones y tendencias de los datos para decidir cómo se entrelazan y cómo será el futuro escenario de los datos. Tanto el análisis como la síntesis contribuyen al arte del pensamiento crítico; dicho con sencillez, el pensamiento crítico separa la paja del trigo, lo cual permite una clara concentración y el desarrollo del conocimiento.
Para empezar con la parte analítica, deben clasificarse primero con esmero los datos, para lo cual puede aplicarse cualquier ordenamiento propuesto para recolectar datos del entorno. Tras clasificar los datos, se puede emplear el tamiz de datos con los criterios de relevancia, magnitud, importancia y urgencia.
La **relevancia** alude a cómo opera la información con respecto al cometido, a la explicación lógica sobre un tema o una situación, desde la perspectiva de la institución u organización. Por ejemplo, un grupo muy partidario de proteger los bosques naturales, con su cometido correspondiente, consideraría muy relevantes los datos referidos a la destrucción o a la recuperación de áreas boscosas o a la política gubernativa referida a la explotación de los bosques o a lo que hacen con su propiedad los habitantes de zonas boscosas o al ecosistema basado en bosques. Por eso, son relevantes los datos que tienen que ver con la razón de ser y la intención básica de la organización.
En cambio, si se trata de una lucha electoral, serían relevantes los datos sobre el sistema electoral, la distribución de los electores, las razones predominantes para tomar una decisión electoral, etc.
La **magnitud** alude a la dimensión cuantitativa y al área de influencia de ciertos factores en un tema o problema. La magnitud o la extensión son los instrumentos de medición operativos. Por ejemplo, al analizar la capacidad productiva de una población determinada, la magnitud relevante sería la cantidad de personas aptas para trabajar y a ser empleadas; para brindar educación gratuita al nivel de la escuela elemental, la magnitud decisiva sería la cantidad de niños que visitan ese nivel escolar; en una

campaña política con voluntarios, su cantidad y distribución en la zona de la campaña serían magnitudes importantes.
La **importancia** se refiere al grado cualitativo de influencia que tienen ciertos factores en una determinada situación. Por ejemplo, la fe religiosa puede brindar importantes aportes al sistema de valores de las personas; el nivel de ingresos disponibles puede ser muy importante para determinar la capacidad adquisitiva; las condiciones climáticas podrían ser muy importantes para explotar determinados productos agrícolas. Por eso, la importancia se revela mediante el efecto significativo o la profundidad de la influencia que un factor del entorno tiene en otros.
Si se trata de una lucha electoral en una sociedad orientada hacia los medios de comunicación masiva, serán importantes los factores "acceso a los medios" y "dinero".
La **urgencia** alude a los datos que dependen del paso del tiempo o que esperan en un período determinado una respuesta a cierto problema. Por ejemplo, los grandes terremotos son poco frecuentes (escasa frecuencia), no suponen una condición decisiva para la riqueza de la nación (bajo nivel de eficacia, si el fenómeno es aislado), no son la ocupación principal de un gobierno (escasa relevancia), pero toda la atención del gobierno y la maquinaria gubernativa deben dedicarse de lleno al terremoto, dada la gran urgencia de salvar vidas y propiedades.
Si, por ejemplo, durante una lucha electoral estalla una guerra, hay que considerarla de suma urgencia, por lo que se trata de un hecho importante.
La **síntesis** reúne partes. Instrumentos para ello son la investigación del pasado, el empleo de análisis de tendencias, la elaboración de proyecciones o la visualización del futuro. Partiendo del análisis de los datos, se llega a las síntesis al desarrollar escenarios globales del pasado, del presente y del futuro. Con las síntesis también se crean modelos de los datos analizados, como un mosaico que nos lleva a nuevos juicios; se empiezan a identificar causas y efectos, correlaciones o falta de correlaciones, secuencias, series de sucesos y paralelismos. Se pueden lograr síntesis mediante procesos mentales racionales o mediante enfoques intuitivos. Lo primero requiere el empleo de la lógica, mientras que lo segundo necesita el empleo de saltos y descubrimientos creativos. Por eso, los instrumentos de la síntesis abarcan las técnicas de prognosis, la investigación de causas y efectos, la integración de datos mediante la construcción de modelos, el desarrollo serial para sucesos mediante parámetros temporales o su grado de influencia o de efecto, correlaciones y procesos creativos, incluyendo el desarrollo de nuevos escenarios, el pensamiento innovador y la intuición o saltos psíquicos".

7.1 Recolección de datos: factores propios

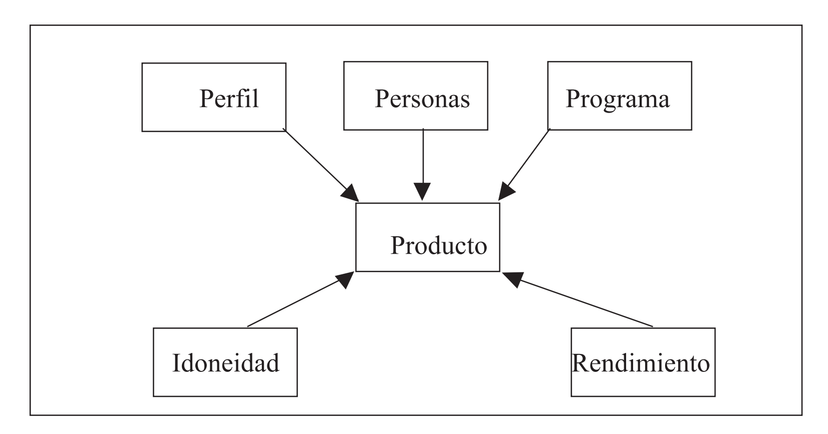
La recolección de datos empieza con el análisis interno, es decir, con el análisis de la situación en la que se halla la organización propia. Sobre ésta, la mayoría de veces, se dispone de datos suficientes. Al obtener información generalmente sólo surgen problemas en cuestiones de apreciación externa (imagen) de partidos y personas cuando no se dispone de suficientes encuestas o si se realizaron de manera deficiente, en cuyo caso habrá que realizar una estimación con ayuda de personas externas (periodistas, etc.).

7.2 El producto: perfil, personas, programas, idoneidad, rendimiento

Cita: El público compra nombres y rostros, no compra programas partidarios; el candidato a un cargo público debe ser comercializado casi de igual modo que un producto cualquiera (Richard Nixon, 1957).

También en las estrategias políticas hablamos de un producto que hay que comercializar y ofrecer en el mercado electoral. Esto vale también para estrategias que no se orientan específicamente hacia el día de las elecciones, sino que más bien apuntan a la ejecución de medidas políticas.

El producto consta de varios componentes que pueden tener un peso distinto según el tipo de estrategia a planear o según el ámbito cultural. Para un partido, un grupo político o una persona, el producto que compite con otros productos se compone de:



- Perfil

El perfil corresponde, en muchos casos, a la imagen de una organización o de una persona. Aquí se describen ciertas características típicas que el público percibe y que se consideran importantes.

- Personas

Las personas juegan un papel importante en la descripción del producto. No obstante, eso depende también del respectivo área cultural o del respectivo proceso electoral. Así, por ejemplo, la elección directa frente al proceso electoral por listas con representación proporcional lleva a un mayor énfasis de la persona al formar el producto. También en las estrategias que no apuntan a elecciones, sino a ejecutar políticas, las figuras emblemáticas suelen ser decisivas para generar confianza en las medidas deseadas.

- Programa

El producto está muy determinado por el programa político (ideario, programa electoral) de una organización política o de un candidato o por el programa de medidas.

- Idoneidad

Al diseñar el producto hay que brindarle mucha atención a la idoneidad atribuida, pues, en efecto, no basta tener un buen programa y también buenos candidatos si se

duda de que el respectivo grupo político esté en condiciones de convertir los programas en política práctica.

- Rendimiento

Si aquí se habla de rendimiento, no se habla de los rendimientos futuros, sino de los pasados del grupo político o del candidato. Este rendimiento logrado en el pasado también es parte del producto, pero a menudo las organizaciones políticas sobrestiman su efecto; puede utilizarse como un factor de imagen que aumente la idoneidad.

El producto de un partido político, de una organización o de un candidato consta, pues, de cinco componentes que más tarde deberán ser juzgados y evaluados en el respectivo mercado. Al juzgar el producto, el papel decisivo lo juega el provecho que los posibles electores, compradores o favorecedores puedan obtener de él. El producto genera apoyo o rechazo, alienta a los electores a elegir o a rechazar al partido o al candidato, despierta simpatía u odio por gobiernos, alcaldes, administraciones o también por sindicatos, iglesias, etc.

A esta altura, quizá ya se evidencie lo que para las ulteriores decisiones estratégicas es tan importante, es decir, que un producto así definido nunca generará las mismas reacciones en todo el mercado, sino que será juzgado en forma distinta en determinados segmentos del mismo.

7.2.1 Perfil

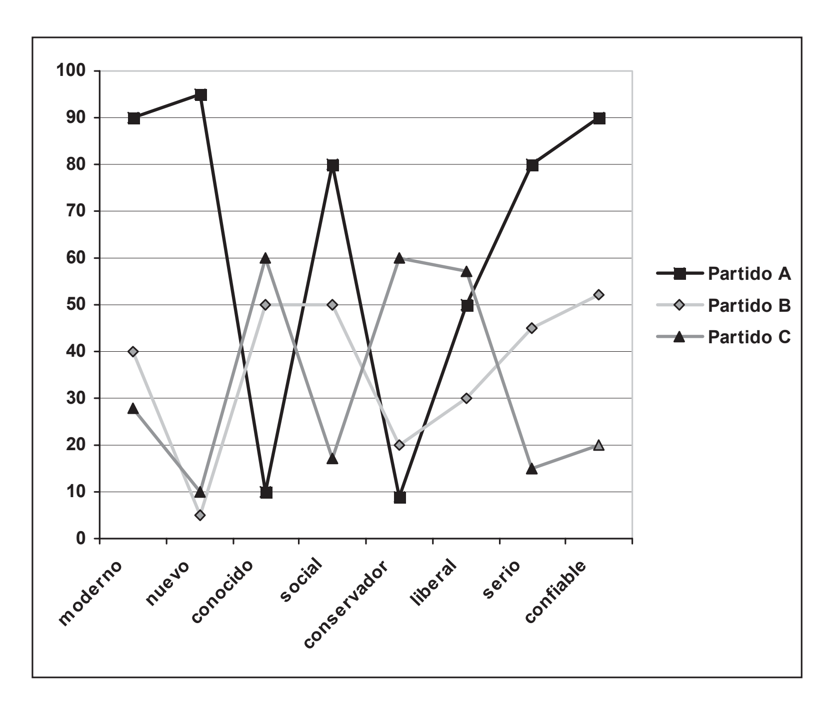
El perfil se refiere a valores generales de la imagen de una organización. Por lo general, se indagan mediante encuestas y, muy a menudo, se conforman por pares para ubicar a la organización en una escala entre dos posiciones extremas. Son típicos pares de perfiles:

viejo, nuevo; serio, poco serio; conocido, desconocido; progresista, reaccionario; social, no social; confiable, no confiable; honesto, corrupto, etc.

	3	2	1	0	1	2	3	
viejo		x						nuevo
serio						x		poco serio
conocido		x						desconocido
honesto						x		corrupto
confiable					x			no confiable
social				x				no social

Si el resultado de la encuesta es como el de la tabla, se trata de una organización que tiene un perfil claro, en el cual, lamentablemente, predominan los factores negativos: se considera vieja, conocida, poco seria, corrupta y no confiable.

Los perfiles marcados son interesantes porque pueden ser comparados con los perfiles de otras organizaciones que actúan en el mismo mercado. Tal comparación aparece en la siguiente representación gráfica de una encuesta:



Aquí se ve que el perfil del Partido C se distingue claramente del de los Partidos A y B. Las diversas conclusiones que deben extraerse de ello surgirán del análisis de las fortalezas y de las debilidades (ver capítulo respectivo) en conexión con la información obtenida del análisis del entorno.

7.2.2 Personas

El papel de la persona es muy claro cuando se eligen individualidades, es decir, cuando se elige directamente en el distrito electoral. La oferta personal es, a menudo, decisiva; otros elementos de la formación del producto tienen una importancia secundaria.
Pero también en las elecciones por listas, las personas que representan una organización son un componente significativo del producto. Especialmente en procesos políticos y electorales las personas juegan un rol preponderante como entes generadores de confianza. Uno de las principales motivos por los cuales se toma una decisión electoral es la confianza en la capacidad de rendimiento, en la predisposición al rendimiento y en la integridad personal. En las elecciones directas ésto está aún más acentuado que en las elecciones por listas, pero también en éstas la mayoría de los electores quieren ver a una o más personas en quienes puedan confiar.
Cuando la política disgusta - lo cual suele significar que no es la política en sí sino la conducta de los políticos la que disgusta - aumenta la importancia del elemento personal del producto de una organización política.
Como en las organizaciones y en los partidos estructurados democráticamente la selección de los candidatos está sometida, la mayoría de las veces, a elecciones internas, suele ser muy poca la influencia de los criterios estratégicos. Esto implica que se debe

trabajar con las personas o grupos de personas elegidas en procesos democráticos, independientemente de que mejoren o no las posibilidades del producto en el mercado[28]. Para juzgar a las personas, se necesitan los siguientes instrumentos:

- Grado de conocimiento
  Aquí hay que distinguir entre cuánto conoce la población total el área importante para decidir y cuánto conoce un determinado segmento del mercado esta área.
- Imagen
  La imagen tiene que ver con las cualidades que el público percibe en una persona. Hay que tener en cuenta que el grado en que esta persona es conocida influye mucho en la formación de la imagen y que ésta puede diferir considerablemente en diversos segmentos del mercado.
  Un candidato que en una escala de popularidad de -5 (rechazo) a +5 (aprobación) presenta valores alrededor de 0, puede reflejar en su segmento de mercado altos valores positivos y en el segmento de mercado contrincante altos valores negativos. Significa que el candidato cuenta con una alta estima entre su propio electorado. No obstante, este valor también puede reflejar que el candidato no posee un perfil acentuado y aún es relativamente desconocido. Por lo que no basta medir los factores de imagen en su totalidad básica (ver al respecto también el capítulo sobre encuestas), sino que el análisis debe ampliarse a los diferentes segmentos del mercado.
  Un candidato que cuenta con gran simpatía en una gran mayoría de la población, muchas veces hasta es un mal candidato por no tener la suficiente fuerza para aprovechar los altos y difusos índices de simpatía y convertirlos en decisiones electorales.
- Aprobación interna
  La imagen de la persona en la organización interna es importante para mantener un constante apoyo desde las propias filas y también influye, en forma duradera, en el producto. Aquí hay que responder a preguntas tales como:

  ¿Tiene la persona todo el apoyo de la organización o los miembros o colaboradores están divididos?
  ¿Se duda de la confiabilidad?
  ¿Se duda del éxito con esa persona?

La última pregunta, precisamente, suele llevar a situaciones precarias en la formación de un producto cuando los propios miembros discuten en público si su candidato tiene posibilidades o si es un “perdedor”.

7.2.3 Programas

En las organizaciones políticas se supone que el programa político del partido o de la organización incide fuertemente en el producto; sin embargo, ese no es siempre el caso, pues en los países muy orientados hacia las personalidades, los programas políticos tan sólo son un elemento irrelevante del producto.

---

28 Sobre el modo de incorporar a personas en una estrategia, ver también capítulo 12: *Elección de la estrategia* y capítulo 15: *Imagen objetivo*.

En los países más orientados hacia los programas y con denominados partidos programáticos, el producto está marcado primero por los idearios. Así logran encontrarse partidos socialistas, socialdemócratas, liberales, conservadores, ecologistas, etc. El producto tiene, pues, un fuerte acento ideológico y los políticos siguen los lineamientos generales acordes a los modelos políticos; en tales productos políticos las personas juegan, en lo esencial, el papel de prestadores de servicios para lograr los objetivos políticos.
Al analizar los datos hay que investigar qué orientación política tiene la organización respectiva, qué políticas especiales postula, qué programas existen sobre cierta problemática política.
Los idearios de los partidos determinan su carácter. De acuerdo a ello, la mayoría de los partidos pueden ser clasificados según el siguiente esquema:

- Partidos fascistas
- Partidos de extrema derecha
- Partidos conservadores
- Partidos liberales
- Partidos socialdemócratas
- Partidos socialistas
- Partidos comunistas
- Partidos ecologistas
- Partidos de orientación religiosa
- Partidos de orientación étnica

Entre los partidos generalmente hay transiciones fluidas, de modo que es difícil trazar delimitaciones nítidas[29].

7.2.4 Idoneidad

La idoneidad para solucionar problemas que los ciudadanos consideran relevantes es de extraordinario valor para juzgar a un partido o a un candidato, pues constituye la base para generar confianza, y el grado de confianza en organizaciones y personas es motivo importante para tomar una decisión electoral.
La idoneidad para solucionar problemas, que también juega un gran papel para obtener el apoyo de iniciativas y donativos, suele ser investigada mediante encuestas representativas.
Si se considera que un partido o un candidato carece de idoneidad en un área política, no sería razonable moverse dentro de esta área en una lucha electoral. Si falta idoneidad para solucionar problemas, ésta podrá ser construida, paulatinamente, mediante una intensa labor de relaciones públicas.
Por lo general, la idoneidad se averigua mediante una lista de temas. A los entrevistados se les pregunta: "¿Cuál es el partido más capaz para solucionar este problema a su satisfacción?" o "¿quién es el político más capaz para solucionar este problema a su satisfacción?" Las empresas demoscópicas suelen concentrarse en los problemas que la mayoría considera más importantes.

29 Ver al respecto capítulo 25 sobre partidos y sistemas de partidos, en el que se hacen otros intentos de tipologización.

Ejemplo 1: resultados de una encuesta sobre los temas importantes: Pregunta: de entre los temas mencionados a continuación, ¿cuáles estima usted que son muy importantes o importantes?

Tema	muy importante	importante
Puestos de trabajo seguros	78,1	19,5
Estabilidad de precios	75,8	21,7
Combate a la criminalidad	61,4	20,9
Combate a la corrupción	50,3	10,8
Política educativa	20,9	19,9
Protección medioambiental	17,9	24,3
Interrupción del embarazo	5,9	14,1

Pregunta: en su opinión, ¿cuál es el partido más idóneo para solucionar los problemas vinculados con los temas?

Tema	Part. A	Part. B	Part. C	Part. D	No sabe
Puestos de trabajo seguros	20,5	47,3	3,6	7,9	8,9
Estabilidad de precios	55,1	27,2	1,4	9,8	7,5
Combate a la criminalidad	49,2	23,1	9,9	14,5	3,3
Combate a la corrupción	14,1	13,5	4,6	35,7	32,1
Política educativa	22,2	23,4	5,6	41,2	7,6
Protección medioambiental	15,9	31,8	10,7	29,8	11,8
Interrupción del embarazo	2,8	9,6	80,1	0,4	6,9

La tabla 1 muestra los temas que la población considera muy importantes o importantes, notándose claras diferencias en la prioridad: el 97,6 % cree que el tema "puestos de trabajo seguros" es muy importante o importante, pero sólo el 20% estima que el tema "interrupción del embarazo" es muy importante o importante.

La tabla 2 indaga la idoneidad para solucionar los problemas. Evidentemente, el Partido A es capaz de mantener la estabilidad de precios y de combatir la criminalidad, temas considerados importantes. El Partido B lo es para asegurar puestos de trabajo y encabeza la escala al menos en el tema de protección medioambiental. En los temas considerados muy importantes o importantes, el Partido C prácticamente carece de idoneidad: sólo se le atribuye una clara capacidad en el tema de la interrupción del embarazo, estimado como muy importante o importante por el 20% de la población. El Partido D es idóneo en la política educativa y en el combate a la corrupción; también en la protección medioambiental puede ampliar su capacidad.

Para los partidos A, B y D, la encuesta reveló datos sobre la idoneidad, reflejando, especialmente para A y B, buenos puntos de partida para posicionarse en el mercado de electores. El Partido C es capaz de hacerlo sólo en un mercado especial, razón por la cual al ubicarse en el mercado de electores deberá fomentar una política de nicho[30].

30 Ver al respecto capítulo 10.8.3.

Ejemplo 2: idoneidad del gobierno y de la oposición
Pregunta: ¿quién es más capaz de solucionar el respectivo problema a su satisfacción: el gobierno, la oposición, ambos o ninguno?

Tema	Gobierno	Oposición	Ambos	Ninguno
Puestos de trabajo seguros	39,4	27,3	14,6	16,7
Lucha contra el crimen	39,1	20,3	23,8	14,9
Fomento de la economía	50,3	21,2	18,6	8,1
Protección medioambiental	27,7	39,8	18,4	12,4
Seguridad social	39,8	26,2	19,8	12,4
Protección de datos	32,6	27,8	23,6	14,2
Combate a la inflación	47,6	20,2	20,5	9,7
Reducción de la deuda pública	49,1	18,7	17,1	13

En los sistemas bipartidistas, pero también en los casos de coaliciones gubernamentales y coaliciones opositoras, la idoneidad se reparte entre el gobierno y la oposición. En el ejemplo 2 se puede ver que al gobierno siempre se le atribuye mayor capacidad, salvo en el tema de protección medioambiental. En parte presenta grandes ventajas en materia de idoneidad frente a la oposición. Este resultado suele darse antes de las elecciones, pues en el curso del período legislativo la oposición sólo raras veces logra mostrar su idoneidad, mientras que el gobierno aparece constantemente en los medios de comunicación vinculado a los diversos temas, pudiendo así hacerse atribuir una gran idoneidad.

7.2.5 Rendimiento

Como parte del producto, el rendimiento demuestra ante todo la capacidad de realizar cosas y de imponerlas. El motivo posterior para tomar una decisión electoral no será el rendimiento en sí mismo, es decir, lo producido, sino el rendimiento considerado como un indicio de idoneidad.

Ejemplo: En el último período legislativo, un partido de gobierno impuso una reforma tributaria con importantes y sensibles reducciones impositivas para los ciudadanos. Quiere centrar su lucha electoral en ese rendimiento.

Sería erróneo vender ese rendimiento como un logro de reducción impositiva para obtener más votos en las próximas elecciones. A los electores no les interesa lo que ya tienen, sino sólo aquello que pueden recibir en el futuro. El rendimiento sólo puede ser utilizado para aumentar los valores de idoneidad y de confianza.

Recordatorio estratégico: los electores son ingratos.

Por tanto, al recolectar los datos no hay que juzgar los rendimientos suponiendo que el elector los juzgará positivamente por su valor intrínseco; hay que juzgarlos sólo desde el punto de vista de la idoneidad y de la generación de confianza. Por tal motivo,

los balances de rendimiento deben ser concebidos sólo según ese objetivo; la mayoría de las veces son del todo superfluos, pero, lamentablemente, no pueden ser eliminados.

7.2.6 El problema de la congruencia

Entre los diversos componentes de un producto (personas, perfil, idoneidad, programas y rendimiento) debe haber una amplia congruencia que debe reflejarse en la recolección de datos, respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Concuerda el perfil de las personas (candidatos) con el programa presentado? Por ejemplo, ¿puede la persona expresarlo de modo verosímil o hay problemas en la presentación? Si, por ejemplo, el tema del combate a la corrupción debe ser importante, pero el candidato tiene la imagen de un político corrupto, la credibilidad de la declaración resultará severamente dañada. Surgen problemas similares si se quiere encarar el tema de la protección medioambiental cuando se sabe que las fábricas del candidato causan daños considerables.
2. ¿Concuerda el programa partidario a ser presentado con la idoneidad y el rendimiento atribuidos? El partido tendrá dificultades para presentarse como protector de los socialmente débiles, si ha tenido una imagen muy orientada hacia la política económica porque se le considera muy idóneo en materia de economía de mercado y rendimiento y allegado al sector empresarial.
3. ¿Son los candidatos suficientemente idóneos para ocupar las áreas programáticas deseadas?

Si surgen problemas de congruencia al respecto, ello tendrá considerables efectos sobre la credibilidad en el respectivo ámbito programático y le dará al adversario político la posibilidad de atacar.

7.3 Multiplicadores, alianzas

En sentido estricto, los multiplicadores son difusores, es decir, en el contexto de la comunicación política son difusores de un mensaje político.

Las alianzas son grupos u organizaciones que persiguen ciertos objetivos con nuestra organización y por tal motivo cooperan con ella.

Los multiplicadores son personas que a menudo se reúnen con otras y que, por lo tanto, comunican mucho debido a su profesión y a su pertenencia a organizaciones, tales como corporaciones, asociaciones, iglesias, sindicatos, iniciativas ciudadanas, agrupaciones vecinales, familias y colectivos, donde realizan un trabajo en equipo.

Los multiplicadores son también representantes de organizaciones profesionales que se han dado a la tarea de difundir información o ideas, como, por ejemplo, los representantes de medios de comunicación masiva o de agencias de relaciones públicas y de publicidad.

Pero los multiplicadores pueden ser también representantes de alianzas que, junto con nuestra organización, quieren alcanzar un determinado objetivo y que por ello están dispuestas a difundir nuestro mensaje. A ellas pueden pertenecer partidos aliados, pero también iniciativas ciudadanas y electorales.

Al recolectar datos, primero hay que elaborar una lista de los multiplicadores y de los aliados existentes; a menudo se evidenciará que en muchas estrategias políticas y de

lucha electoral, el número de multiplicadores realmente confiables es muy reducido. Para una correcta clasificación cualitativa de los multiplicadores se puede emplear el siguiente cuestionario:

1. ¿Se tienen el nombre, la dirección, el teléfono (del trabajo y particular) del multiplicador? (si no se tienen, tampoco habrá multiplicador utilizable).
2. ¿Hay contactos regulares con el multiplicador? (si no los hay, ¿cómo se mantiene el contacto y cómo se le mantendrá al tanto de sus tareas?).
3. ¿Hay alguien en nuestra organización encargado de contactar al multiplicador?
4. ¿Ya laboró el multiplicador en pro de nuestra organización?
5. ¿Hay informes sobre las experiencias hechas?
6. ¿Fueron buenas las experiencias?

Si las preguntas 1-3 pueden responderse afirmativamente, se trata de un multiplicador que puede ser incluido en la lista; si otras preguntas también pueden responderse con un sí, se trata de un multiplicador activo y eficiente.

7.3.1 Motivación / Interés

Al valorar a un multiplicador, debe examinarse su motivación. Por ejemplo, si es un multiplicador profesional, la mayoría de veces su motivación se definirá, claramente, por una remuneración financiera de su actividad; esto vale para los empleados del partido, para las agencias de publicidad y de relaciones públicas, etc.
Tratándose de otros multiplicadores, no siempre se puede saber de inmediato cuál es la motivación; sin embargo, deberá ser investigada y constatada para saber si, eventualmente, no radica en un área desfavorable para el objetivo propio: por ejemplo, la motivación para ofrecerse como multiplicador puede deberse al deseo de los partidos rivales de acceder a buena información o conocer con antelación nuestros argumentos. Si lo que motiva es la convicción política o la búsqueda de los mismos objetivos, estos datos serían importantes para mantener el contacto con los multiplicadores.

7.3.2 Eficiencia

Hay razones justificadas para ocuparse de la eficiencia de los multiplicadores y de sus organizaciones. En parte se invierte mucho tiempo y dinero en multiplicadores que no son eficientes o que ya no lo son.

> *Ejemplo: en los años 70, en Alemania y en algunos otros países existían las llamadas iniciativas electorales para apoyar a los partidos durante la lucha electoral que contaban con un gran número de multiplicadores activos. En aquel entonces fueron eficientes; hoy, en cambio, al menos en Alemania ya no lo son por su alto costo.*

A veces, la eficiencia de los multiplicadores disminuye también porque un determinado tema pierde importancia, de modo que el contacto con el respectivo grupo meta ya no resulta interesante.

> *Ejemplo: debido a cambios estructurales, en Uruguay disminuyó mucho la importancia de los ganaderos. Antes la política era casi inconcebible sin ese grupo meta, por lo que los*

correspondientes multiplicadores eran muy importantes; tras el cambio social estructural hacia una sociedad de prestación de servicios y de comunicaciones, la importancia del sector ganadero se volvió tan irrelevante que la eficiencia de los multiplicadores se redujo significativamente.

7.3.3 Costos

En el ámbito profesional, los costos de los multiplicadores son fácilmente comprensibles: son los costos de las agencias y de los publicistas los que deben ser examinados críticamente para saber si se encuentran en una adecuada proporción con el trabajo de los multiplicadores.
En el campo de los medios de comunicación, los multiplicadores (periodistas) normalmente no deberían implicar costos. En muchos países, empero, los partidos, los gobiernos, etc. pagan a periodistas para que trabajen como multiplicadores; se trata de una distorsión que difícilmente puede eliminarse una vez introducido el sistema. Con mayor razón habrá que examinar entonces clara y permanentemente la cuestión de los costos.
Además de los costos puramente materiales, expresados en pagos monetarios, pueden haber costos, sobre todo en los multiplicadores *ad honórem*, que sólo se reclaman tras las elecciones. Así, muchos se vuelven activos sólo para obtener un puesto de trabajo luego de las elecciones o para obtener uno mejor que el que tienen; en otros casos, sobre todo cuando los multiplicadores de organizaciones con claros intereses se vuelven activos, tras la elección exitosa se presenta una factura política que consiste en forzar ciertas políticas o en no iniciar otras, aunque ello vaya en detrimento del partido o del político.

Ejemplo: al apoyo de la Iglesia Católica a un partido le ha seguido a menudo la exigencia de que ciertos aspectos morales o éticos sean tratados como los promulga ella; es el caso de la actitud a tomar frente al aborto, etc.

7.4 Recursos

Aquí se entienden por recursos:

1. los recursos humanos,
2. los recursos financieros y
3. los recursos organizativos

En muchas actividades políticas y en muchas estrategias, los recursos definen la posibilidad de ganar. No obstante, la falta de recursos financieros con frecuencia suele ser sólo una excusa para otras debilidades de la organización política. Aunque es importante, el dinero no determina siempre la victoria o la derrota electoral. Además, la falta del mismo no es obstáculo para implementar políticas.

7.4.1 Recursos humanos

Son recursos humanos los miembros de la organización, los dirigentes y el personal a

tiempo completo, *ad honórem* y a tiempo parcial. Al evaluarlos, también son de importancia decisiva el nivel educativo y la motivación: ¿qué hacer con muchos miembros no motivados o de qué sirve personal numeroso, pero incapaz de cumplir sus tareas?

7.4.1.1 Miembros

Es increíble lo que se miente al recolectar datos, tanto con respecto al dinero como a la cantidad de miembros; por eso, es necesario discutir detalladamente sobre ambos recursos y estimarlos en forma realista. En muchos casos, se indica como número de miembros simplemente el número de electores; a veces, incluso un número superior. Tras muchas discusiones con dirigentes partidarios, hemos desarrollado un sistema de diferentes adhesiones partidarias que pueden describirse mejor utilizando las denominaciones usuales en América Latina. Se encuentran tres grupos de miembros: los militantes, los afiliados y los correligionarios*.

- Militantes

Este grupo, integrado por activistas partidarios o “soldados del partido”, está dispuesto en todo momento a cumplir cualquier tarea que se le encargue; la organización puede confiar plenamente en él.

- Afiliados

Son los miembros que alguna vez firmaron una solicitud de afiliación y cumplen sus deberes estatutarios, es decir, se trata de miembros que en muchos casos sólo pagan la cuota partidaria. Pero, naturalmente, también aquí hay muchos escalonamientos: miembros dispuestos a hacer algo de vez en cuando por el partido o, al menos, a comunicarse en un sentido político-partidario con su entorno inmediato.

- Correligionarios

Los correligionarios coinciden, en cuanto a su cantidad, con el electorado actual del partido. Este tipo de miembros aparece con fuerza allí donde los electores deben inscribirse en un padrón electoral para participar en las elecciones primarias del partido, oportunidad en que deben manifestar su decisión a favor de un partido. A veces esa inscripción en el padrón electoral del partido se ajusta más tarde con el registro electoral nacional.
Cuando para inscribirse en el registro electoral principal hay que cumplir ciertos requisitos, como la presentación de documentos de identidad, puede ocurrir que en el registro partidario figuren más miembros que en el padrón electoral estatal.
Tratándose de miembros de este tipo, el grado de inscripción en el registro electoral juega un papel importante y tiene que considerarse a la hora de efectuar la recolección de datos. Si por alguna razón los miembros del partido no están inscritos en el registro electoral, no podrán votar más tarde, disminuyendo así las posibilidades electorales del partido.

Al recolectar datos sobre los miembros, también importan los siguientes hechos:
¿Cuál es la relación, a nivel regional, entre el electorado total y la cantidad de miembros del partido?, ¿dónde hay lagunas en el mapa?
¿Cómo están representados los grupos sociales en el partido? ¿Coincide el porcentaje

---

* Los tres últimos sustantivos, en castellano en el original (*N. del T.*).

de jóvenes, mujeres, etc. con el respectivo porcentaje de la población electoral y, dado el caso, dónde hay divergencias?
¿Cómo está integrado el partido desde el punto de vista religioso y tribal? ¿Hay aquí datos llamativos? ¿Es alta la fluctuación de miembros?

7.4.1.2 Dirigentes

Los dirigentes son personalidades elegidas o, en partidos cuya estructura interna no prevé elecciones para todos los cargos, personalidades designadas que cumplen ciertas tareas para el partido. Pueden ser, por ejemplo:

- Presidentes de agrupaciones regionales
- Miembros directivos en los diversos niveles
- Delegados en partidos con sistemas de delegados

Por lo general, los dirigentes ejercen en el partido funciones *ad honórem*, por lo que los siguientes factores son importantes a la hora de juzgarlos:

1. ¿Están ocupadas todas las funciones por dirigentes o hay muchos puestos vacantes? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué?
2. Los dirigentes, ¿actúan porque fueron elegidos o porque fueron designados por el nivel superior inmediato?
3. ¿Qué tan intensa es la actividad de los dirigentes?
4. ¿Participa la oposición interna en las directivas o mantiene el partido diversas estructuras conforme a sus respectivas fracciones?
5. ¿Qué tan grande es la acumulación de cargos en los puestos importantes?

Entre los dirigentes juegan un papel especial los representantes y los mandatarios, es decir, los miembros de los parlamentos y gobiernos de los diversos niveles. Aquí hay que recoger los datos siguientes:

1. ¿Qué tan fuerte es la presencia de representantes/mandatarios del partido en los diversos niveles?
2. ¿Hay una estrecha cooperación entre los representantes/mandatarios y el partido?
3. ¿Están organizados los representantes/mandatarios en fracciones y éstas funcionan en la toma de decisiones?

Los dirigentes y los representantes/mandatarios del partido en los diversos niveles son muy importantes para la evaluación estratégica porque pueden influir fuertemente en la imagen del partido y porque en los períodos en los que no hay luchas electorales, casi monopolizan la presentación externa del partido.

7.4.1.3 Personal a tiempo completo, ad honórem y a tiempo parcial

¿De cuánto personal a tiempo completo, *ad honórem* y a tiempo parcial se dispone realmente? ¿Cómo está ubicado? ¿Está directamente contratado o es proveído por otras organizaciones? ¿De cuántos días laborales por día o por semana se dispone en total?
Al respecto se plantea la pregunta: ¿dónde se mantiene qué personal y con qué costos? Estos datos se necesitarán más tarde para verificar si, dependiendo de las tareas, se cuenta con suficiente personal asignado en las respectivas áreas.

Ejemplo para una lista de personal:

Personal Nombre	Lugar Sección/ Unidad	Calificación Formación Entrenamiento	Disponibilidad	Status/ Costos	Personal Nº
Juan Pérez	Directiva regional Vocero de prensa	Periodista Formación como moderador radial	Disponible todo el día	Empleado del partido a tiempo completo US$80.000/a	17-003
Julia González	Directiva local de la ciudad X Secretaría	Conocimientos de secretaría	4 horas semanales	Ad honórem US$ 7.000/a	356-001
Luis Martínez	Directiva local de la ciudad X Vocero de prensa	Maestro Seminario de 2,5 días para voceros de prensa	Según la necesidad, unas 3 horas semanales	Miembro de directiva ad honórem. Sin costos	356-002

7.4.1.4 Nivel de formación

Como no basta disponer simplemente de recursos humanos, el nivel de formación o la calificación técnica son relevantes, sobre todo para el personal a tiempo parcial o *ad honórem*, pero también para el de tiempo completo.
Por ello en esta fase de la recolección de datos hay que elaborar una lista del personal con las requisitos para los diversos cargos; requisitos que, por lo general, se desprenden sólo después de la planificación estratégica, una vez establecidas las tareas a cumplir. Luego hay que retomar la lista de personal y de calificaciones y compensar los posibles déficit.

7.4.1.5 Motivación

La motivación de los colaboradores a tiempo completo, a tiempo parcial y *ad honorem* es importante a la hora de ejecutar estrategias, razón por la cual habrá que valorarla al recolectar los datos. Se trata, sobre todo, de constatar las fallas de la motivación que más tarde pueden remediarse, así como el grado y el tipo de motivación.

7.4.1.6 La fluctuación y sus causas

La fluctuación de los miembros puede ser un indicio de la capacidad de trabajo y de la motivación de los miembros de una organización.
Por lo general, una alta fluctuación, tanto en los miembros como en el personal, denota problemas con la conducción, con los objetivos o en la comunicación.
Una escasa fluctuación puede tener diferentes causas: puede tratarse de una

organización sin una vida real, que, por lo tanto, no registra ni incorporaciones ni deserciones, pero también de una organización en la que todo cuadra: los miembros están satisfechos y el tamaño de la organización está optimizado.
En las áreas de personal a tiempo completo y a tiempo parcial, la fluctuación puede medirse constatando las nuevas incorporaciones y los despidos que se dieron en los últimos 12 meses. En el ámbito del personal *ad honórem*, es decir, sobre todo en el de los miembros, la fluctuación también se mide mediante las nuevas incorporaciones y las deserciones de los últimos 12 meses. Por cierto, aquí hay que analizar bien si la deserción obedeció a a) mudanza, b) fallecimiento o c) renuncia expresa a la organización, pues, en realidad, sólo un análisis de las causas de la deserción puede dar cuenta de la motivación dentro de la organización.

7.4.2 Recursos financieros

En las estrategias políticas es muy frecuente atribuir el fracaso de las intenciones a la falta de recursos financieros. Ciertamente ello contribuye al fracaso, pero en modo alguno es siempre la causa decisiva: hay muchas estrategias políticas que no cuestan dinero o que han sido exitosas aún sin contar con medios financieros; en cambio, hay estrategias que fracasan, pese a contar con suficientes recursos financieros, porque muchas otras condiciones marco fueron inadecuadas.
No son pocas las luchas electorales que se pierden porque el partido o el candidato es débil y no porque haya pocos recursos. Sin embargo, frecuentemente hay correlaciones: nadie invierte capital en un candidato débil o en un partido dividido, porque en tales casos no se puede esperar una victoria electoral.
La ventaja de contar con suficientes recursos financieros es que, eventualmente, se pueden compensar debilidades. Si, por ejemplo, la organización o la motivación de los miembros es débil, al haber suficiente dinero se pueden contratar servicios en el primer caso o realizar una serie de actividades de relaciones públicas en el segundo para compensar la falta de motivación.
Aunque no lo decidan todo, los recursos financieros son hoy por hoy muy importantes, por lo que hay que examinarlos minuciosamente. Es muy común que se resistan los candidatos y los partidos que no quieren mostrar sus cartas: no declaran ni el monto ni el origen de los recursos, lo cual dificulta mucho planificar una buena estrategia, ya que se carece de información esencial para su implementación y ejecución.
Es mucho más sencillo cuando se trabaja con gobiernos, gobernadores y alcaldes, pues se dispone de recursos presupuestarios que, si bien no siempre son suficientemente claros, resultan verificables y ciertos recursos financieros ya están asignados desde un principio.

7.4.2.1 Recaudación

En el capítulo 22 se detalla el *fundraising* y el financiamiento de campañas y luchas electorales. Aquí se presenta sólo un breve resumen para la recolección de datos.
¿Cuánto capital tiene la organización, incluyendo el dinero en caja y banco?
¿A cuánto asciende el volumen de créditos no agotados?

¿A cuánto ascenderán los ingresos previstos hasta el fin de la campaña por concepto de

1. cuotas de los miembros,
2. derechos de admisión,
3. donaciones,
4. financiamiento estatal y
5. actividades económicas propias?

¿Qué tipo de asignaciones materiales y de provisión de personal hay?
Aquí primero sólo se recogen los datos vinculados con la recaudación de recursos financieros. Como ya se insinuó antes, al recolectar datos pueden surgir dificultades, pues su protección impide transmitirlos; en tal caso, sólo se recoge lo que está previsto en los estatutos (por ejemplo, el monto y la recaudación de cuotas de los afiliados, derechos de admisión, aportes de representantes, mandatarios y de miembros gubernamentales) o lo que, de todos modos, ya es público mediante las leyes de financiamiento de partidos.

7.4.2.2 Marco jurídico

Al considerar el marco jurídico, habrá que analizar prolijamente, desde el punto de vista financiero, las leyes electorales y de partidos. Hay normativas sobre el financiamiento de partidos, posibilidades y restricciones: por ejemplo, si en algunos países el Estado financia generosamente los partidos o las bancadas partidarias, en otros se renuncia a toda ayuda estatal, pero se permite que los partidos tengan actividades económicas, organicen loterías, etc. La variedad de los tipos de financiamiento lógicamente influye en la actuación pública de los partidos y conforma también las condiciones marco estratégicas.
Pero no sólo habrá que documentar aquí las regulaciones puramente financieras, sino también el derecho de los partidos a emisiones radiales y televisivas gratuitas, así como a espacios gratuitos en medios determinados, anuncios y carteles, entre otras cosas.

7.4.2.3 Empleo de los recursos

El empleo de los recursos es el tercer aspecto a investigar desde el punto de vista estratégico. ¿En qué gasta su dinero la respectiva organización? ¿Se destina sobre todo a gastos fijos, es decir, gastos de personal, de administración y demás (p.ej.: intereses y amortización, etc.) o también se gasta dinero para campañas? ¿Cuánto sumaron los últimos gastos de campaña, a cuánto ascendieron los gastos de reuniones, de actividades y de imprenta?
Al examinar el empleo de los recursos, habrá que examinar también, sobre todo, si la composición del gasto puede modificarse o no.

7.4.2.4 Organización de la administración financiera

El cuarto aspecto a investigar es cómo está organizada la administración financiera. ¿Hay una administración financiera centralizada o descentralizada y con qué

atribuciones en los diferentes niveles?
¿Tiene la administración financiera los componentes:

1. adquisición,
2. planificación presupuestaria y
3. contabilidad?

7.4.3 Estructura

¿Qué estructura tiene la organización para la cual se debe planificar una estrategia? Hay que distinguir entre estructura administrativa y política. La estructura se refiere aquí a la organización política.
Se trata de saber cómo está diseñada la organización, qué derechos de participación hay en ella, dónde se ubican los centros de poder y cómo se hallan organizados los mecanismos decisorios y electorales.
Estos datos sirven de referencia para implementar la estrategia, para juzgar si es necesario incorporar personas o funciones determinadas en el proceso de planificación o si hay que excluirlas deliberadamente.

7.4.3.1 Organización

La organización se refiere a la estructura administrativa. Se trata de la existencia de organismos administrativos, secretarías, departamentos y funciones, así como de su impacto y profundidad.
Las actividades planeadas deben realizarse posteriormente con la estructura administrativa o deben ser delegadas, en cuyo caso el dinero compensa la falta o la ineficiencia de la organización y de la estructura propias.

7.4.3.2 Conformación

Al investigar la conformación de la organización, hay que constatar primero la profundidad de la organización, lo cual encierra lo siguiente:
¿Cuántos niveles jerárquicos existen?
¿Cómo se vinculan entre sí los niveles?
¿Están claramente definidos los niveles superiores y los subordinados?
¿Los diversos niveles aceptan la estructura como tal?
Las llamadas federaciones plantean, con mucha frecuencia, un problema especial. Aglutinan a unidades organizativas independientes que generalmente fundaron la correspondiente federación para representar sus intereses. Tradicionalmente, una federación es débil para imponer objetivos en las organizaciones que la integran y sus planificaciones son, con mucha frecuencia, obstruidas o, incluso, boicoteadas. Si tales estructuras existen, más tarde habrá que reforzar aún más una tarea interna de persuasión.
En las organizaciones clásicas habrá que investigar también, sobre todo, si la amplitud de la dirección es adecuada, lo cual implica analizar cuántos colaboradores o departamentos son dirigidos por una persona: si son más de ocho, es de suponer que el director a menudo tiene exceso de trabajo y que no hay delegación y control razonables.

En la organización de los partidos políticos surge un problema especial, ligado a la democracia interna. Si una organización tiene democracia interna, las directivas de un nivel son elegidas por la asamblea de miembros de ese nivel; en los niveles superiores se reúne una asamblea partidaria de delegados de las unidades subordinadas, que tienen el derecho de elegir las directivas, establecer prioridades políticas, nominar a candidatos para las elecciones, etc. Se trata, entonces, de una organización cuyo poder se despliega de abajo hacia arriba y que resulta difícil dirigir, pues en ciertos momentos de la campaña o de la lucha electoral debe regir el principio de orden (de arriba) y obediencia (de abajo). Se fijan objetivos estratégicos y tácticos que tiene que alcanzar el respectivo siguiente nivel: sobre tales objetivos no puede haber una amplia discusión, sino que todo debe apuntar a lograrlos (¿Vio alguien alguna vez una democrática intervención de bomberos?). Esta contradicción entre las fases de formación democrática de la voluntad y las de subordinación, paraliza la capacidad de acción de muchos partidos.

7.4.3.3 Funciones y procedimientos

La organización de funciones y procedimientos, es decir, la distribución de tareas y de la facultad de impartir instrucciones, así como los procesos de trabajo y de comunicación, juegan un papel importante en la implementación exitosa de una estrategia. Precisamente en las campañas, en las implementaciones y en las luchas electorales hay que plantear exigencias especiales a la organización de trabajo. La mayoría de las veces aquí fracasan las estructuras clásicas de la organización porque están orientadas hacia la rutina, mientras que las actividades resultantes de las estrategias políticas generalmente no son rutinarias. Debido a ello, a menudo será necesario trabajar con una organización creada especialmente para el proyecto. A fin de asegurar procesos óptimos y sin fallas, es importante registrarlos; si hay fallas, podrían producirse severos atrasos y pérdidas de información.

7.5 Conducción

El papel de la conducción en la ejecución de una estrategia política es de enorme importancia. Una conducción débil lleva a una ejecución dubitativa, lo cual puede tener graves consecuencias para el *timing*, pero también para la motivación de los conducidos. La pérdida de confianza en la conducción anula todos los esfuerzos estratégicos y lleva, inexorablemente, al fracaso de las actividades planeadas o a la pérdida de las elecciones.

Por eso habrá que investigar si la conducción tiene la capacidad de gestión para conducir las respectivas unidades tácticas y si los conductores tácticos reúnen la necesaria capacidad de conducción, así como las condiciones técnicas para ser aceptados.

Sun Tzu menciona cinco cualidades que deben tener los cuadros directivos y cinco características negativas que son nocivas. Verificar estos criterios puede ser útil para evaluar la conducción.

Como características positivas menciona:

1. la sabiduría
2. la rectitud

3. la bondad
4. el coraje
5. el rigor

Las características negativas son:

1. la temeridad (la conducción pone en peligro toda la estrategia y puede caer fácilmente en trampas)
2. la cobardía (convierte a la conducción en juguete de los adversarios porque trata de rehuir siempre sus ataques)
3. la excitabilidad (la conducción puede ser fácilmente provocada y, al reaccionar, comete errores evitables)
4. la sensibilidad (la conducción es fácil de ofender)
5. la excesiva compasión (distrae a la conducción de las cosas importantes)

Como, por lo general, la conducción política no persigue objetivos a largo plazo, sino que se orienta hacia el éxito a corto plazo, su tratamiento del "capital humano" es dispendioso; no busca asistirlo ni capacitarlo. Esta es otra razón por la cual el político no debería conducir una campaña, una lucha electoral o una ejecución de políticas. Habrá que establecer una clara separación entre la conducción política (rey, presidente de partido, ministro) y la conducción de la ejecución de la estrategia (general, secretario general, funcionarios, etc.).

7.6 Comunicación

El estado y el funcionamiento de la comunicación interna de las organizaciones son decisivos para transmitir información, órdenes y retroalimentación. En la situación especial de las luchas electorales o de otras campañas resulta importante, sobre todo, la comunicación vertical. Aquí habrá que formular las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo y a qué costo se puede llegar al próximo nivel?
2. ¿Qué tan lejos llega la comunicación?
3. ¿Qué tan segura es la comunicación?
4. ¿Hay canales de comunicación cerrados y a prueba de interceptación?
5. ¿Ha sido probada la comunicación o debe ser reinstalada?
6. ¿Qué tan directamente se produce una retroalimentación (*feedback*) desde las unidades de base hasta la cúpula?

Para formar redes y para trabajar con alianzas, también se necesita la comunicación horizontal. Aquí habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Son compatibles los sistemas de comunicación entre los participantes?
2. ¿Está definido quiénes intervendrán en la comunicación (emisor y receptor)?
3. ¿También los aliados tienen un sistema de comunicación seguro?

7.7 Objetivos

Los objetivos reales de la organización ya están definidos en el cometido. Sin embargo, se debe investigar si hay una "agenda oculta" (*hidden agenda*), es decir, si hay objetivos encubiertos que no se mencionan abiertamente. Si existen, más tarde pueden poner en peligro toda la estrategia.

Ejemplo de la praxis: ante una serie de elecciones consecutivas, el objetivo oculto era perder cierta elección para dirigir la motivación de los miembros y de los electores hacia la próxima elección, que entonces sería ganada para mayor provecho de quienes tomaron la decisión.

Hay que sospechar la existencia de tales objetivos ocultos cuando constantemente se realizan bloqueos de tipo financiero y personal, cuando los plazos no son observados, etc. Es indudable: en tal situación el planificador estratégico debería retirarse.

8 Recolección de datos: factores de los rivales

8.1 Factores de los rivales políticos

Se plantea primero la interrogante respecto a qué es, en realidad, un rival. Otras palabras para rival son, por ejemplo, "competidor", "adversario" o, en casos excepcionales, incluso "enemigo". Eso depende del respectivo clima político y también puede cambiar en el transcurso del tiempo.

En el caso de una lucha electoral, la definición de "rival" es muy simple: son rivales todos los candidatos o grupos (partidos, grupos electorales, etc.) que intentan obtener una parte del mercado electoral. En algunos países o regiones muy marcados por tensiones étnicas o religiosas, también pueden presentarse como adversarios asociaciones eclesiales, tribus, etc., que en modo alguno aparecen directamente en el mercado como rivales, pero que tienen un comportamiento hostil, pudiendo así influir en el resultado.

En el caso de la introducción de ciertas políticas, los competidores o adversarios pueden ser muy diversos: dependen del tema y del alcance del impacto.

> *Ejemplo: combate a la corrupción. Aquí son adversarios, naturalmente, quienes hasta ahora se han beneficiado de la corrupción, tanto activa como pasivamente; pero también pueden ser adversarios los partidos y candidatos competidores que no desean que la medida del gobierno sea un éxito.*
>
> *Ejemplo: privatización. Como aquí se trata de un enfrentamiento ideológico y de orientación, cabe esperar que los partidos políticos opuestos a la privatización se presenten como adversarios. Junto a ellos también deben considerarse y tenerse en cuenta como adversarios los sindicatos y los trabajadores de las empresas afectadas que están amenazados por el despido o el traslado.*
>
> *Ejemplo: introducción de medidas de protección medioambiental. Por supuesto que aquí aparecen de nuevo como adversarios aquellos que hasta ahora se beneficiaron de la explotación ilimitada del medio ambiente; en la medida en que la población se vea directamente afectada, surgirán rivales que pueden ser descritos con los conceptos de "apatía" e "ignorancia".*
>
> *Ejemplo: aumento del compromiso social honorífico o mejoramiento de la motivación de los miembros del partido para intervenir en la lucha electoral. Por lo general, aquí no aparecen rivales directos; los auténticos rivales son aquí la comodidad, el uso del tiempo libre, la vinculación familiar, etc.*

Antes de investigar qué datos recoger, primero hay que aclarar la "situación enemiga". De por sí, esta reflexión sobre quién abogará a favor o en contra de un determinado objetivo es un importante ejercicio estratégico, pues protege de un ataque repentino por parte de un adversario imprevisto.

Como se dijo, elaborar una lista de todos los posibles rivales, adversarios o enemigos es un ejercicio estratégico útil, pero no obliga a recolectar los datos de todos esos grupos y fenómenos: por su insignificancia, en el resultado final algunos grupos pueden ser ignorados.

Por ejemplo, si un partido liberal participa en una lucha electoral en un país muy marcado por partidos programáticos, los partidos de extrema izquierda y de extrema derecha podrán ser excluidos de la recolección de datos porque no operan en los segmentos del mercado electoral a los que el partido liberal puede acceder.
Si en una lucha electoral participan muchos partidos minúsculos, éstos podrán ser ignorados si no actúan claramente contra el partido para el cual se desarrolla la estrategia.
Si al implementar una política determinada, múltiples ONGs o iniciativas ciudadanas se oponen a ella, no deberían recogerse los datos de cada una de las organizaciones, sino, más bien, habrá que intentar percibir los grupos adversarios como una unidad y recolectar sus datos coincidentes.

El desglose de la recolección de datos sobre los rivales equivale al de la recolección de datos sobre la propia organización o los propios candidatos. Se trata, pues, de los siguientes grupos de datos:

1. Producto
2. Multiplicadores, alianzas
3. Recursos
4. Estructura
5. Conducción
6. Comunicación
7. Objetivos

8.2 Obtención de información sobre el adversario / Observación

Obtener información sobre los rivales es una de las tareas más importantes a la hora de preparar la planificación estratégica. En las planificaciones estratégicas del campo político, resultan alarmantes el alto grado de desconocimiento y la errónea apreciación de las intenciones, los planes, las fortalezas y las debilidades de los competidores. Ninguna empresa se atrevería a lanzar un producto sin analizar bien el mercado y sin conocer bien a los competidores. Los partidos políticos y los gobiernos hacen eso a diario, lo cual puede atribuirse, en lo esencial, a una increíble presunción. Naturalmente tal comportamiento es castigado, lo cual es de lamentar sobre todo cuando un gobierno, por no haberse informado sobre el adversario, no puede ejecutar con éxito una política considerada correcta. Pero esto también atañe a muchas ONGs bienhechoras (*good-doer*), que son incapaces de entender que se pueda tener algo contra sus "buenas" intenciones.

Sun Tzu dice al respecto: Si conoces a los otros y te conoces a tí mismo, no correrás peligro ni siquiera en cien batallas; si no conoces a los otros, pero te conoces a ti mismo, vencerás en una

ocasión y perderás en otra; si no conoces a los otros y no te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.

Las formas esenciales para obtener información y para realizar la observación[31] son las siguientes:

1. Información del campamento del competidor
2. Espionaje
3. Evaluación de encuestas
4. Evaluación de los med ios de comunicación
5. Observación de los aliados de los rivales

31 El capítulo 20: *Control de la estrategia* informa detalladamente acerca de cómo obtener información.

9 Recolección de datos: factores del entorno

9.1 Estructura social

Para una planificación estratégica es de importancia decisiva conocer la sociedad en la que se trabaja o con la que se debe trabajar para alcanzar ciertos objetivos. Aquí interesan los datos sobre la población, su distribución regional y su composición según etnia, género, religión y edad, la situación política, las expectativas, las esperanzas, las necesidades y el comportamiento de los diversos grupos poblacionales.
De modo similar a lo que ocurre con el conocimiento de los competidores, en la planificación estratégica se puede constatar, una y otra vez, que se carece de información sobre el estado de la sociedad.

> *La ignorancia acerca del estado de ánimo de la población se evidencia, muy a menudo, al implementar las condiciones que impone el Fondo Monetario Internacional. Si hay que aumentar los precios de los alimentos básicos, el gobierno suele constatar una reacción explosiva de la población sólo después de haber tomado la medida. Muchas rebeliones y sublevaciones se habrían evitado si la situación hubiera sido advertida y apreciada correctamente.*

Tampoco se sabe mucho de las necesidades de ciertos grupos poblacionales, pues ya no son identificables en la mayoría de los resultados, generalmente acumulados, de las encuestas. Ello se debe a que las cada vez más pequeñas magnitudes de las muestras de las encuestas sólo permiten una diferenciación cada vez menor, y la reducción de las encuestas a unas pocas preguntas, no permite establecer vínculos ni correlaciones con otros datos importantes. Así, las encuestas de orientación cuantitativa ya no brindan los datos necesarios para juzgar los estados de ánimo de segmentos diferentes de la sociedad. Por eso deben ser complementadas con encuestas (encuestas *Delphi* o de *focus group*) que puedan brindar los datos cualitativos de ciertos grupos de la población[32].

9.1.1 Población / Electores

Hay que investigar primero cómo se distribuye la población en el país o en la respectiva zona de acción. En este punto, es importante la distribución entre las formas de asentamiento rural y urbana; asimismo deben registrarse la concentración demográfica en ciertas regiones del país, la distribución de diversas zonas de asentamiento étnico y la distribución religiosa, siempre y cuando los datos sean relevantes para el cometido. Muy importante, por ejemplo para las campañas electorales, es la distribución de la población por edades.
Si existen datos sobre las actividades profesionales, la formación escolar, el estado civil y los grupos de ingresos, deben ser presentados del modo más amplio posible. Al recolectarlos, hay que atender especialmente los criterios de selección del tamiz de

---

32 Con respecto a las encuestas, ver capítulo 20.1.1 y siguientes.

datos (capítulo 6): relevancia, magnitud, importancia y urgencia, pues de lo contrario, la cantidad de datos podría ser excesiva.
Para algunos países con un alto porcentaje de sus ciudadanos viviendo en el extranjero, los datos referentes a estos ciudadanos pueden ser de enorme importancia para las luchas electorales y para la recaudación de fondos, por lo que deben plasmarse.

9.1.2 Comportamiento

Al respecto, la atención se centra en los diferentes modos de comportamiento de la población.
En las elecciones incide el comportamiento electoral anterior; por ejemplo:

1. la distribución de los votantes entre los partidos
2. el desarrollo de la participación electoral
3. el comportamiento de los abstencionistas
4. la migración de electores
5. el comportamiento del voto “cautivo” y del voto fluctuante
6. los motivos para tomar una decisión electoral.

En las estrategias de ejecución de políticas se trata de

1. las actitudes con respecto al campo político y
2. el alcance del potencial de movilización, es decir, el número de quienes se dejan movilizar a favor o en contra del cambio político planeado, de modo que podrían recurrir a ciertas acciones (manifestaciones, huelgas, uso de la violencia).

En general, se trata del comportamiento en caso de conflictos, de tensiones étnicas o religiosas, pero también del comportamiento en ciertas situaciones políticas y sociales.

9.1.3 Necesidades

La necesidad es una situación sentida como carencia y ligada al afán de superarla (satisfacción). Como es un concepto del ámbito de la psicología motivacional, juega un papel importante en el comportamiento electoral o social. Las teorías sobre el impulso distinguen los impulsos de hambre o de supervivencia como necesidades primarias o innatas de las secundarias (de prestigio, sociales, de intereses religiosos) o adquiridas. Maslow desarrolló un modelo de jerarquía de necesidades[33] con los niveles

- autorrealización
- aprecio
- protección y amor
- seguridad y
- necesidades psicológicas.

En las estrategias políticas es necesario determinar las necesidades de las personas, sobre todo cuando se planifican luchas electorales. La mayoría de los motivos para tomar una decisión electoral se relacionan con la expectativa de que las necesidades sean satisfechas. En otras estrategias, más bien vinculadas a la ejecución de políticas, se trata de advertir a tiempo qué pasará al implantar cierta política relacionada con las

33 El capítulo 15.4 informa sobre el empleo de esta pirámide de necesidades y su traslado a categorías políticas.

necesidades de las personas, es decir, de reconocer qué necesidades serán afectadas y dónde surgirán otras nuevas.

9.2 Cambio social

En la mayoría de los países, la sociedad se encuentra en un constante proceso de cambio. En algunos casos, los cambios son lentos y apenas visibles; en otros, sobre todo después de revoluciones, de guerras y de medidas de descolonización, son muy rápidos y pueden causar graves problemas, tanto a la población como al sistema político. Advertir los cambios a tiempo, aprovecharlos, acelerarlos o frenarlos en todos los niveles y en todos los campos, es la tarea de una activa política social; por tanto, se trata de una tarea que debe resolver la planificación estratégica.
Pero las tendencias del cambio social son también el fundamento para el posicionamiento de partidos según su expresión más o menos conservadora o progresista, pues todo cambio o, como se dice, toda pretendida "modernización", tiene ganadores y perdedores. En la era de la información con tendencias globalizadoras, mucha migración y mezcla de religiones y de sistemas de valores, en el área del cambio social ha surgido un enorme campo para estrategias a favor y en contra, que son empleadas por diversos grupos sociales para sus propios intereses. Ejemplos de ello son los fenómenos del fundamentalismo, de las guerras étnicas y religiosas, del uso de la violencia, de la pérdida de valores, del aislamiento y del abandono.

9.2.1 Cambio de valores

Cambio de valores significa modificación de normas y reglas socialmente impuestas y de mandamientos influidos religiosa y étnicamente, así como de orientaciones y concepciones de valor individuales.

Ejemplo: en algunas sociedades se cuestionan las relaciones de autoridad tradicionales de la sociedad competitiva, como el principio del rendimiento y el del crecimiento económico cuantitativo; en cambio, se imponen las formas de vida consideradas socialmente justas y ecológicamente adecuadas.
En otras sociedades se derrumba el sistema socialista de economía planificada, con su idea del internacionalismo y de la solidaridad estatalmente ordenada, y es reemplazado en parte por formas económicas capitalistas y por el fomento del individualismo.
En algunas sociedades, los movimientos sociales rompen viejas estructuras, las mujeres se posicionan en la sociedad, la protección medioambiental se convierte en punto de referencia para la gestión económica.
Al mismo tiempo, en otros países se derrumba el pensamiento nacional y se retorna a la orientación local y tribal: se restablece el "viejo" orden.
La pérdida de poder de las iglesias establecidas, así como la pérdida de orientación y de dirección mediante normas

aceptadas generan una fuga hacia las sectas y los movimientos fundamentalistas, que, en cambio, le brindan a sus miembros sistemas claros y jerárquicos.

Para configurar la política y el proceso de cambio, es de suma importancia conocer los procesos de cambio de valores que ocurren en una sociedad. El hecho de que los gobiernos sean incapaces de manejar el desafío que plantean los movimientos fundamentalistas y el problema que surge con determinadas sectas revelan que los grupos políticos no reaccionan estratégicamente ante el cambio de valores, sino que generalmente sólo desarrollan estrategias defensivas que - tal y como lo demuestra la praxis - son poco o nada eficaces.

9.2.2 Cambio estructural

Mientras que el cambio de valores se basa en modificaciones de normas y reglas sociales, el cambio estructural se funda, la mayoría de las veces, en transformaciones económicas. El paso de la sociedad agraria a la industrial, el cambio hacia la sociedad de servicios y de la información causan considerables transformaciones estructurales ligadas a la masiva reducción de puestos de trabajo en ciertos lugares y a la creación de nuevos puestos de trabajo en otros.

El cambio estructural también puede ser provocado por la competencia en el mercado mundial y por la expulsión de la producción local del mismo, tal y como se puede observar en la producción textil, en la construcción naval y en el sector del acero.

Hay que reaccionar estratégicamente ante tales procesos de transformación estructural, pero, sobre todo, hay que producir bienes alternativos en las regiones perdedoras o, al menos, como partido o candidato hay que posicionarse correctamente en esos procesos.

9.2.3 Cambio de comportamiento

Los cambios de comportamiento tienen sus causas: o no se ofrecen las estructuras apropiadas para satisfacer las necesidades o éstas son ofrecidas por otros grupos y partidos más competentes y confiables. Los cambios en el comportamiento electoral de los jóvenes, de ciertos grupos profesionales o de los sectores definidos por su estilo de vida, entre otros, pueden constituir señales positivas o negativas alarmantes que deben ser bien interpretadas para poder tomar las decisiones necesarias.

Ejemplo: un hecho que la planificación estratégica debe tomar en serio es la aparición, entre los alemanes, de un comportamiento agresivo frente a los extranjeros y solicitantes de asilo en tiempos en que aumenta la inseguridad con respecto a los puestos de trabajo y al futuro.

Los cambios de comportamiento en el campo de la criminalidad y del uso de la violencia señalan que hay cambios en la sociedad que pueden ser aprovechados por grupos o partidos, pero que también pueden ser un motivo para que los gobiernos y otros órganos ejecutivos lleven a cabo acciones.

9.2.4 Cambio de necesidades

El cambio de necesidades depende del desarrollo psicológico de los individuos y en la suma de los grupos sociales. Ese desarrollo se basa en gran medida en las transformaciones de la base económica y de los sistemas de seguridad social: cuanto mejor se satisfagan las necesidades básicas, las necesidades en materia de seguridad y las necesidades sociales, más tenderán los grupos a exigir satisfacciones posmateriales. Tales procesos no deben ser desaprovechados, pues, de lo contrario, se perderán oportunidades. No hay que olvidar que los macrodatos describen de modo insuficiente la situación real de la sociedad. En efecto, el que en la sociedad haya una gran demanda de necesidades posmateriales no significa aún que las necesidades básicas estén ampliamente satisfechas, sobre todo cuando esa sociedad carece de, por ejemplo, una clase media. En toda sociedad, tanto en los países en vías de desarrollo como en los industriales, hay personas que, de acuerdo a su *status*, se orientan hacia un cierto tipo de satisfacción de necesidades.

Si cambian las necesidades hay que indagar muy bien de dónde proviene ese cambio, cuáles son sus causas y en qué medida puede considerarse estable. La estabilidad depende de los factores desencadenantes que pueden ser sucesos actuales (catástrofes como la de Chernobil, casos criminales singulares como la locura homicida en un colegio norteamericano, atentados terroristas, etc.) que influyen en las necesidades por poco o mucho tiempo[34].

9.2.5 Cambio tecnológico

El cambio tecnológico se evidencia, sobre todo, en la tecnología de la información. Antes bastaba ocupar la radioemisora de un país para monopolizar la información; hoy, eso es cosa del pasado: ya no se puede aislar de la información ni a países ni a personas. Los teléfonos móviles, los satélites e internet hacen que incluso los sucesos regionales sean de interés mundial.

> *El golpe de estado que se intentó en Moscú con la ocupación de la "Casa Blanca" se convirtió en un espectáculo mundial: el público de todo el mundo fue testigo y contralor de ese acontecimiento.*

Ese cambio tecnológico en la información permite nuevas formas de comunicarse que muy a menudo fueron o siguen siendo aprovechadas por grupos radicales y fundamentalistas para obtener una ventaja estratégica.

> *Ejemplo: La revolución iraní del ayatola Komeini, habría sido imposible si el movimiento islámico no hubiese utilizado casetes grabados como sistema informativo, que hizo factible llevar las prédicas de los viernes del ayatola desde su exilio parisino a Persia y difundirlas allí entre los creyentes.*

Este cambio tecnológico es importante para muchos procesos y estrategias políticos, sobre todo si se piensa en la problemática de los puestos de trabajo: el enorme progreso tecnológico tornó ineficaces casi todos los programas para asegurar los puestos de

34 Respecto al cambio y a la influenciabilidad de temas y necesidades, ver capítulo 15.4.4: *Elección de los temas adecuados*.

trabajo e hizo que los políticos sociales siguieran el errado camino de asegurarlos con subvenciones, en vez de desarrollar estrategias de superación creativas.

9.3 Tendencias políticas

Las grandes tendencias políticas determinan el resultado de una lucha electoral o de otros procesos competitivos mucho más que una estrategia diseñada en el marco de las mismas. En su escrito, Sun Tzu enfatiza reiteradas veces que el *timing* y el ímpetu tienen una especial importancia para el resultado.

> *Sun Tzu sobre el timing: Si el golpe del halcón rompe el espinazo de su presa, ello se debe a la perfecta coordinación en el tiempo.*
> *Sun Tzu sobre el ímpetu: Si torrentes de agua pueden mover peñascos, ello se debe a su ímpetu.*

Como ni siquiera una muy buena estrategia puede luchar contra la tendencia política, el *timing* correcto y el ímpetu, a veces resulta sensato no destruir cierto objetivo y tornarlo inverosímil por intentar alcanzarlo en el momento equivocado y en dirección opuesta a la tendencia. Por eso, es de importancia decisiva analizar la tendencia para evaluar si una estrategia puede ser exitosa o no, ya que a veces es justamente bueno esperar un poco y aprovechar la reversión de la tendencia para beneficio propio en vez de luchar desesperadamente contra ella y perder.

En las estrategias a largo plazo es necesario presuponer ciertas tendencias previsibles y sacarles provecho de una manera óptima.

> *Ejemplo: una tendencia previsible es que, normalmente, a mediados del período legislativo un partido oficialista tiene una mala imagen a nivel nacional, por no haber satisfecho muchas expectativas de los que antes lo apoyaron; en las elecciones regionales de mediados del período legislativo, la oposición puede aprovecharse de esa previsible tendencia.*
> *Ejemplo: un gobierno que, debido a ciertos sucesos y planificaciones, sabe que en breve tendrá dificultades y que entonces perderá el apoyo del electorado, debe impedir que esa tendencia se haga realidad y presentar a tiempo un enemigo externo que distraiga de la tendencia y que así la vuelva inútil para la oposición.*

Esas tendencias sólo podrán ser aprovechadas con éxito si fueron percibidas y analizadas con antelación.

9.4 Comunicación

La recolección de datos sobre la comunicación abarca las típicas posibilidades de comunicación con la sociedad y con diversos grupos sociales. En particular, habrá que analizar los posibles accesos a los grupos meta, sus precios y la disponibilidad en determinados horarios.

Se trata de los siguientes accesos con subgrupos:

- Acceso a los medios de comunicación
  Prensa escrita

Medios electrónicos
Publicidad exterior

- Acceso formal
  Trabajo con asociaciones
  Trabajo con multiplicadores
- Acceso informal
  Actividades con líderes de opinión
  Actividades cara a cara

Para las decisiones estratégicas y tácticas es esencial conocer las posibilidades de acceso y los precios. Por ejemplo, si en ciertos países los partidos opositores no pueden acceder a los periódicos ni a los programas de radio y televisión porque están controlados por el Estado, deben ensayarse posibilidades alternativas para lograr una comunicación por vías informales.

Para la planificación financiera, así como para el cronograma y la planificación de medidas es decisivo conocer los precios y la disponibilidad de horarios.

Además de los canales de comunicación por todos conocidos, en diversas sociedades hay diferentes sistemas informales de comunicación que tienen un impacto asombroso; así, a través de ciertos canales de información se difunden rumores no contabilizables ni demostrables; puede ser muy importante brindar noticias dentro de ese sistema informal de comunicación para burlar el sistema formal.

9.5 Condiciones marco

9.5.1 Leyes

Entre las condiciones marco, las leyes son decisivas: en la mayoría de los países influyen en casi todas las decisiones de importancia estratégica.

Si hay que planear y ejecutar una estrategia política de privatización, juegan un papel las leyes de propiedad, leyes de transferencia de propiedad, leyes sociales y muchas otras regulaciones y disposiciones legales.

Si se aproxima una lucha electoral, es determinante conocer la legislación electoral, las leyes de partidos y su financiamiento, las leyes sobre los medios de comunicación y su empleo. Por lo que en todo trabajo creativo para definir una estrategia hay que examinar primero el marco legal vigente, pues es el que decide muchas veces el éxito o el fracaso de una estrategia. Las leyes equivalen al terreno mencionado por Sun Tzu en muchos pasajes.

> *Ejemplo: para la planificación estratégica es de importancia decisiva saber si rige un sistema electoral mayoritario o de representación proporcional o una de las muchas otras alternativas en materia electoral, cómo son las papeletas electorales, cómo está organizado el acceso a los medios de comunicación y cómo se puede financiar un partido.*

En el trabajo político pueden incidir, sobre todo, las siguientes leyes:

1. la constitución,
2. la ley de partidos,
3. las leyes y los decretos electorales,

4. las leyes de prensa y de medios de comunicación y
5. otras leyes vinculadas con la respectiva estrategia política.

Al analizar las leyes hay que asegurarse de contar con la última versión vigente; para la planificación estratégica es importante contar con la versión íntegra y no sólo con extractos: el pleno aprovechamiento de las formulaciones legales para la estrategia depende, muy a menudo, del detalle.

9.5.2 Amenazas

Al ejecutar una estrategia política o una estrategia de lucha electoral, es importante conocer las amenazas para apreciar el posible apoyo o también la pasividad o el rechazo causados por el miedo.

Ejemplo: en Estados Unidos la aplicación de las leyes sobre el aborto generó una típica situación: hubo fuertes amenazas personales no sólo contra los políticos sino también contra el personal de las clínicas donde se practicaba el aborto y contra los simpatizantes de la regulación. En lo posible, tales amenazas deben incorporarse en la estrategia como parte de la recolección de datos a fin de estar preparado de antemano para estas situaciones.

En las luchas electorales pueden haber muchas amenazas: en algunos países, los miembros de los partidos opositores son amenazados físicamente por las fuerzas del gobierno, son encarcelados o sufren represalias; en otros, diversos grupos políticos se hallan tan enfrentados entre sí que de ordinario hay asesinatos entre, por ejemplo, diferentes etnias y religiones o también entre las familias de los candidatos.

Una prueba evidente de tales amenazas es el número de asesinatos políticos cometidos en ciertos países durante las elecciones; por tal motivo se debe aclarar a tiempo la situación en materia de seguridad de los contendientes electorales, de los electores y de los candidatos y tomar medidas al respecto o crear servicios de seguridad propios.

Ejemplo: en las elecciones municipales realizadas en Sri Lanka en 1997 hubo 6 asesinatos, 2 intentos de asesinato, 40 lesiones corporales, 519 ataques, 242 intimidaciones, 53 atracos, 50 incendios provocados, 733 amenazas y 249 daños a la propiedad[35]*.*

En las elecciones regionales realizadas en 1999 sólo en la provincia del Noroeste de Sri Lanka hubo 3 asesinatos, 11 intentos de asesinato, 45 lesiones corporales, 215 ataques, 119 intimidaciones, 52 atracos, 22 incendios provocados, 194 amenazas y 110 daños a la propiedad[36]*.*

---

35 Fuente: Center for Monitoring Election Violence (CMEV): *Final Report of Election Related Violence During the Local Government Election Campaign 1997*, ISBN 955-9537-00-8.

36 Fuente: Center for Monitoring Election Violence (CMEV): *Final Report on the Nortwestern Provincial Council Elections 1999.*

9.5.3 Intervenciones

En las estrategias políticas, las amenazas se originan dentro del país. Las intervenciones vienen de afuera, generalmente de países vecinos, pero muchas veces también de países que quieren influir en otros.
Siempre han habido intervenciones de esa índole que, a menudo, provocaron conflictos bélicos; a veces son abiertas, en cuyo caso la amenaza es inmediata.

> *Ejemplo: Los japoneses llaman "el retorno de los buques negros" a una desmesurada presión para abrir sus mercados a los productos norteamericanos; la razón es que en 1853 el almirante Matthew C. Percy, con sus negros buques de guerra, convenció al shogunato de que debía abrir el mercado japonés a los comerciantes norteamericanos.*

Aunque las amenazas son a veces ocultas o, a menudo, invisibles para el público, ciertas fuerzas influyen sobre los acontecimientos para lograr el resultado que desean: esto rige tanto para elecciones como para la adopción de políticas determinadas.

> *Ejemplo: en unas elecciones presidenciales de Guatemala, los miembros de un grupo de planificación me dijeron que sería presidente sólo quien fuera apoyado por la embajada norteamericana, por los militares y por el "sector privado"*; me convencí de ello durante la lucha electoral.*
> *Ejemplo: cuando en las elecciones presidenciales de Taiwán, en 1995, el candidato del DPP (Democratic Progressive Party) se opuso a la reunificación, China continental envió numerosos buques de guerra al estrecho de Formosa, causando así tanto temor en Taiwán, que el candidato del Kuomingtang fue reelecto.*

9.5.4 Fechas fijas

La influencia de las fechas fijas en las estrategias políticas no es evidente, pero éstas son importantes y pueden, desde luego, favorecer o dificultar la presencia de ciertos grupos políticos.
Por de pronto, son fechas fijas los feriados que, previsiblemente, pueden influir en las estrategias.

> *Ejemplo: cuando se acumulan los feriados (p.ej.: Navidad y Año Nuevo), las campañas políticas se interrumpen, siendo así sensiblemente afectadas si no se planifican de tal modo que no sean destruidas. Se dio el caso en unas elecciones para el Parlamento Federal alemán, realizadas en enero: hubo que tomar medidas para influir en el guión de la campaña electoral en el sentido deseado.*
> *Situaciones similares también se presentan en los países musulmanes durante el Ramadán.*

Aparte de estas fechas fijas, que corresponden a feriados o a épocas de vacaciones, también importan para la planificación de estrategias políticas los sucesos deportivos

* En castellano en el original (*N. del T.*)

y los grandes acontecimientos políticos, entre otros. Estas fechas son a veces desfavorables si el adversario político las puede aprovechar mejor que la organización propia o si gran parte de la población se vuelca hacia el fútbol, las NBA-*Playoffs*, las *Cricket-World-Cups* o los campeonatos de baloncesto. Por otro lado, estos sucesos también ofrecen oportunidades que no deben desperdiciarse.

10 Formación de fortalezas y debilidades

Para determinar las fortalezas y las debilidades se valoran los datos con relación al cometido, es decir, se compara cada hecho documentado con el cometido y se plantea la pregunta: ¿favorece o no el logro del objetivo principal formulado en el cometido?

10.1 Fortalezas

Si el hecho es favorable, se trata de una **fortaleza**; en cambio, se trata de una **debilidad** si implica un problema para lograr el objetivo principal del cometido. Centrémonos primero en las fortalezas. Las fortalezas pueden ser valoradas de modos diferentes, como se desprende de algunos ejemplos:

> *Si nuestro partido tiene una organización muy buena, operativa, eso es una fortaleza.*

Tal fortaleza viene de la misma organización y no se nos puede privar de ella; a lo sumo, el oponente podrá igualarnos ampliando su propia organización, pero nuestra fortaleza se mantendrá.

> *Si para una campaña electoral tenemos miembros activos y voluntarios con un muy alto grado de activismo, eso es una fortaleza que viene de nuestra propia organización.*

Podemos aprovechar esa fortaleza, pero también debemos cuidarla porque las medidas tomadas por los adversarios también pueden poner en peligro la motivación de los miembros y de los grupos de voluntarios. Si nuestra fortaleza en este campo realmente representa una debilidad para nuestros adversarios, debemos prever que intentarán quitarnos la ventaja mediante estrategias especiales.

> *Si en una temática que le interesa a un grupo meta, nuestro programa es mejor y más comprensible, tenemos una fortaleza que resulta de una comparación con nuestro adversario.*

Tales fortalezas deben aprovecharse en el enfrentamiento con los competidores políticos mientras sea posible, pues nadie podrá impedirles que también ellos hagan atractivo su programa.

> *Si el partido oficialista - nuestro oponente - tuvo un mala gestión y la población lo censura en las encuestas, eso es una debilidad para él y una fortaleza para nosotros.*

Las debilidades de nuestros oponentes son una fortaleza para nosotros si las podemos aprovechar, es decir, podemos recibir fortalezas de nuestros adversarios débiles, pero debemos estar en condiciones de aprovecharlas. En este campo, justamente, las estimaciones erróneas son muy frecuentes: por ejemplo, si bien los errores cometidos por los partidos de gobierno son una debilidad para ellos, ésta será desaprovechada si los opositores no pueden presentarle al electorado soluciones más atractivas. Por sí sola, la crítica negativa a una política que causa una debilidad en la parte adversa no genera una fortaleza en la nuestra.

10.2 Debilidades

Veamos ahora nuestras debilidades: al igual que ocurre con las fortalezas, las debilidades pueden ser valoradas de diferente forma, como lo muestran algunos ejemplos:

> *La falta de una comunicación interna operativa es una debilidad que nos impedirá lograr nuestros objetivos; por eso hay que intentar reducirla.*

Esta debilidad de nuestra organización sólo puede ser eliminada por nosotros mismos, sin influencia del adversario, quien tampoco podrá detener ese proceso.

> *Si en nuestra organización hay conflictos sobre un tema político, el adversario podrá utilizarlos en todo momento contra nosotros y perturbar ante el público nuestra credibilidad en ese punto.*

Esta debilidad puede darle al adversario una fortaleza, si es que la aprovecha; para asegurarnos de que no ataque en este flanco, hay que hallar soluciones estratégicas para el problema.

> *Si el adversario político tiene fuertes lazos con los sindicatos y el apoyo de éstos juega un papel importante, entonces tenemos una debilidad que resulta de la fortaleza de nuestro competidor.*

Esa debilidad sólo podrá reducirse si se disminuye la fortaleza del adversario.

10.3 Datos que no son ni fortalezas ni debilidades

Ahora bien, habrá muchos datos que no son ni debilidades ni fortalezas. Esos datos, empero, no habrán sido recogidos en vano, pues suelen conformar un marco que podrá ser importante al formular más tarde tanto la táctica como los cronogramas y planes de medidas.

> *Por ejemplo, el hecho de que se libre una lucha electoral durante los Juegos Olímpicos ciertamente no implica desde un principio una debilidad o una fortaleza para lograr el objetivo final del cometido; sin embargo, en la planificación habrá que considerar los sucesos más importantes de los juegos porque pueden desviar el interés de los electores de la confrontación política.*

10.4 Debilidades existentes que son irrelevantes para el cometido o inmodificables

Las debilidades pueden ser significativas, pero también pueden desatenderse por no ser importantes para nuestro cometido.

> *Ejemplo: la "falta de dinero" no es una debilidad esencial para reformar el ideario de un partido, pero sí puede constituir una debilidad considerable para realizar una campaña electoral.*

Otras debilidades son relevantes, pero no modificables, lo cual significa que el grado de influencia sobre una debilidad puede diferir.

> *Ejemplo: la intención de eliminar mediante una "reforma democrática" la debilidad "estructuras no democráticas en la*

asociación", se halla dentro de un ámbito en el que podemos intervenir, es decir, podemos modificar la debilidad.
La intención de un partido opositor de modificar antes de las próximas elecciones la ley electoral que le es desfavorable, no está dentro de la esfera de influencia del partido, de modo que la debilidad resultante no podrá ser modificada.

Por eso, al valorar las fortalezas y debilidades habrá que analizar, primeramente, si las fortalezas y las debilidades detectadas son realmente importantes para lograr el objetivo final; habrá que analizar también si podemos modificar nuestras debilidades y si los demás, eventualmente, pueden hacer lo mismo con nuestras fortalezas.

10.5 Matriz de fortalezas y debilidades

Para indagar la situación, resulta apropiado:

1. ordenar las fortalezas en un cuadro en el que el eje X describe la influencia que ejercen los competidores sobre nuestras fortalezas, es decir, el grado de amenaza a nuestras fortalezas, y el eje Y la importancia de las fortalezas para el cumplimiento del cometido, y
2. ordenar las debilidades en un cuadro, en el que el eje X describe nuestra influencia para cambiar una debilidad, y el eje Y la importancia de la debilidad para el cumplimiento del cometido.

Ahora se asignan las fortalezas a los celdas como se describe:

celda aa: fortaleza muy importante en la que el adversario no puede influir (no amenazada)
celda ab: fortaleza muy importante, en la que el adversario tiene influencia limitada (amenazada parcialmente)
celda ac: fortaleza muy importante, en la que el adversario puede influir totalmente (amenazada)
celda ba: fortaleza importante, en la que el adversario no puede influir (no amenazada)
celda bb: fortaleza importante, en la que el adversario tiene influencia limitada (amenazada parcialmente)
celda bc: fortaleza importante, en la que el adversario puede influir totalmente (amenazada)
celda ca: fortaleza sin importancia, en la que el adversario no puede influir (no amenazada)
celda cb: fortaleza sin importancia, en la que el adversario tiene influencia limitada (amenazada parcialmente)
celda cc: fortaleza sin importancia, en la que el adversario puede influir totalmente (amenazada)

muy importante		
aa	ab	ac
ba	bb	bc
ca	cb	cc
sin importancia no amenazada	→	amenazada

Ahora se asignan los debilidades a las celdas como se describe:

celda AA: debilidad muy importante con gran posibilidad de influir
celda AB: debilidad muy importante con influencia limitada
celda AC: debilidad muy importante sin posibilidad de influir
celda BA: debilidad de mediana importancia con gran posibilidad de influir
celda BB: debilidad de mediana importancia con mediana influencia
celda BC: debilidad de mediana importancia sin posibilidad de influir
celda CA: debilidad sin importancia con gran posibilidad de influir
celda CB: debilidad sin importancia con mediana influencia
celda CC: debilidad sin importancia sin posibilidad de influir

muy importante		
AA	AB	AC
BA	BB	BC
CA	CB	CC
sin importancia mucha influencia	→	sin influencia

El cuadro, que ya se utilizó en la recolección de datos, puede ser muy útil al juzgar las fortalezas y debilidades. De acuerdo a él, se valora la importancia de las debilidades según los criterios de relevancia, magnitud y urgencia y se incorporan en la matriz de debilidades.

10.6 Análisis de las matrices

No podremos lograr el cometido si en este análisis se constata que las debilidades inmodificables son muchas e importantes (o sea, se ubican en los campos AC y BC). Entonces habrá que modificar el objetivo final, por lo general habrá que rebajarlo.

Esto incidirá en las debilidades: algunas desaparecerán, otras cambiarán de importancia y se volverán insignificantes.

muy importante 4	17	1,2,3, 5,7,16
18	9,10,13	6,8,12, 15,19,20
sin importancia mucha influencia		sin influencia

Esta gráfica muestra la situación arriba mencionada. Hay muchas debilidades en las que nuestra organización no puede influir (debilidades 1,2,3,5,6,7,8,12,15,16,19,20), pero que son importantes. Es decir que ya en el primer análisis se puede constatar si el objetivo final fijado en el cometido es realmente alcanzable o no; si resulta inalcanzable, habrá que discutir el tema con franqueza, pues de lo contrario se derrocharían recursos inútilmente.

Si la situación se presenta como en la matriz, habrá que reducir el cometido. Sería irresponsable mantener el cometido conociendo la situación resultante del análisis de la matriz. Por eso en una situación semejante, los dirigentes serios estarán dispuestos a reducir los objetivos para no sufrir derrotas innecesarias.

En cambio, la probabilidad de que se logre el objetivo definido en el cometido será muy grande si en ese análisis se constata que la organización puede influir en las debilidades importantes, mientras que sólo las menos importantes escapan a su influencia. La siguiente matriz muestra esta situación.

En este caso, todas las debilidades importantes están dentro de la esfera de influencia de la organización, lo cual significa que se puede cumplir el cometido. Incluso se podría decir que si ello no acontece será por culpa exclusiva de la organización, pues, evidentemente, no estaba en condiciones o no tenía la voluntad de eliminar sus propias debilidades.

muy importante 1,2,3,12 16	4,6,13, 18	
5,14,19	9,10,11, 20	
sin importancia mucha influencia		7,8,15,17 sin influencia

No es nada frecuente generar cuadros tan explícitos como los de las matrices que se muestran arriba; más bien se dan formas mixtas que suelen dejar a discreción de la subjetiva impresión del planificador estratégico aconsejar que se reduzca o se mantenga el cometido.

muy importante		
1,4,8, 15	9,10,18	2,3,13, 14
7,16,17	5,16	11,12
19	20	
sin importancia / mucha influencia	→	sin influencia

Por de pronto, el resultado de la evaluación de esta matriz queda abierto. Hay algunas importantes debilidades en las cuales la organización no puede influir; el planificador deberá interpretar en qué medida ello es decisivo. En este caso, nadie podrá estar seguro de que el cometido se pueda cumplir.
Para los casos en que el desenlace esté abierto, es necesario emprender el análisis de la matriz de fortalezas. Nuestra posibilidad de tener éxito y lograr el objetivo aumentará si las fortalezas se ubican en un campo en el que el adversario influye poco o casi nada, es decir, en el que nuestras fortalezas no están amenazadas. En cambio, la posibilidad de éxito disminuirá si nuestras fortalezas están en gran parte amenazadas.

Buena distribución de las fortalezas para lograr el objetivo final:

muy importante		
1,3,7	8,11	10
2,4	5,6,9	
sin importancia / no amenazada	→	amenazada

Mala distribución de las fortalezas para lograr el objetivo final:

muy importante ↑		1,3,4,6, 10,11
	7,9	2,5,8
sin importancia no amenazada →		amenazada

Si reiteradas veces se llevan a cabo estrategias exitosas, puede ocurrir que con el tiempo desaparezcan del todo las debilidades en las cuales tenemos mucha o mediana influencia; en ese caso, todas ellas se encontrarán sólo en la esfera en la cual no influimos. Ahora bien, el análisis exclusivo de esta matriz de debilidades nos llevaría a suponer erróneamente que el objetivo final es inalcanzable. No obstante, la mayoría de veces sucede lo contrario porque ya todas las debilidades, sobre las que podíamos influir, han sido eliminadas. Aquí resulta muy clara la necesidad de recurrir también a la matriz de fortalezas para juzgar la situación.

Matriz de debilidades:

muy importante ↑		1,2,3,5, 7,16
		6,8,12,15, 19,20
sin importancia mucha influencia →		sin influencia

Matriz de fortalezas:

muy importante ↑ 1,3,7	8,11	10
2,4	5,6,9	
sin importancia mucha influencia →		sin influencia

10.7 Relatividad de la ventaja estratégica en las fortalezas

Algunas fortalezas nos permiten atacar al adversario, pero sólo si tenemos una ventaja estratégica con respecto a él; es decir, si lo superamos en un campo en el que tenemos una fortaleza. Si también nuestro adversario tiene una fortaleza o al menos una buena defensa en nuestro ámbito de fortalezas, no valdrá la pena enfrentarlo: nuestra fortaleza será inútil debido a la situación de equilibrio.
Siempre habrá ventajas estratégicas si nuestra fortaleza deriva de una debilidad del competidor; por tal motivo, esa fortaleza deberá ser perseguida con intensidad, no deberá ser desaprovechada.

Ejemplo: si se sabe que nuestro competidor político está dividido en un terreno político en el que nos hemos posicionado bien, el ataque deberá realizarse necesariamente aquí: no hay que descuidar tal ventaja estratégica.

10.7.1 Análisis de la utilidad de las fortalezas en la estrategia

Debemos verificar todas las fortalezas que identificamos para determinar si son adecuadas para emplearlas estratégicamente contra los competidores o contrincantes. Para ello habrá que indagar si hay una ventaja estratégica y dónde radica. Para el efecto se plantean las siguientes preguntas, que dependen del tipo de la fortaleza respectiva:

¿Cuál es la mejor organización y la mejor conducción?
¿Cuáles son los temas más fuertes y quién tiene la mayor idoneidad en ellos?
¿Quién tiene las alianzas más estables?
¿Quién tiene el mejor equipo, con la mejor formación?
¿Quién tiene la mejor disciplina?
¿Quién tiene la mejor motivación?
¿Quién acompaña mejor la tendencia social y con qué temas?
¿Quién aprovecha mejor las posibilidades?

La siguiente sinopsis busca evidenciar la problemática del análisis de las fortalezas:

Fortaleza por debilidad del adversario	¿Qué podemos emplear?	¿Ventaja?
Adversario con candidato débil.	¿Tenemos uno mejor?	?
Adversario dividido en cuestión temática.	¿Estamos cohesionados en esa cuestión?	?
Adversario con crisis de conducción.	¿Tenemos una conducción cohesionada?	?
Adversario perdió un aliado.	¿Podemos absorber al aliado?	?

La fortaleza que deriva de la debilidad del adversario sólo podrá ser aprovechada si la organización propia no tiene también una debilidad y si exhibe, al menos, ventajas estratégicas.

Fortaleza propia	Situación del adversario	¿Ventaja?
Tenemos un buen candidato.	¿Tiene el adversario uno más débil?	?
Somos fuertes en la ciudad X.	¿Es la ciudad X también un bastión del adversario?	?
Tenemos un programa bueno y nuevo.	¿Muestra el adversario debilidades programáticas?	?
Tenemos militantes motivados.	¿No están motivados los militantes del adversario?	?

Este esquema muestra que las fortalezas propias sólo son utilizables si atacan las debilidades del adversario, razón por la cual no es aconsejable apoyarse en ellas para atacar las fortalezas del adversario.

Por eso, para la planificación estratégica, las fortalezas propias y las del adversario son mucho menos importantes que las debilidades propias y las del adversario.

Sun Tzu al respecto: Ser invencible está en nuestras manos. Quienes están formados en el arte de la guerra pueden volverse invencibles por sí mismos, pero la vulnerabilidad del enemigo sólo la puede proporcionar él.

Esto significa que primero habrá que intentar eliminar las debilidades propias para no exponerse a ataques innecesarios y volverse “invencible”; luego habrá que emplear aquellas fortalezas adecuadas para aprovechar las debilidades del adversario. Aquí se nota que un correcto empleo estratégico de las fortalezas presupone la observación del adversario. Sin conocer sus debilidades, las fortalezas no podrán ser bien empleadas.

11 Reconducción al cometido: fase crítica de la planificación

Una de las tareas más difíciles del planificador estratégico es la de reconducir al cometido. Ello se logra al evaluar la situación y al determinar

1. si el cometido puede cumplirse o no,
2. en qué medida debe haber un cambio para tener posibilidades de éxito y
3. si es razonable incorporar el objetivo final primigenio del cometido en una estrategia a largo plazo y conferirle a la estrategia real un cometido modificado.

Ciertamente, los métodos ya descritos en el capítulo 4.3.4 ayudan a percibir mejor la situación; empero, muchas apreciaciones seguirán siendo subjetivas, tanto del lado del planificador estratégico como del de aquellos para quienes se debe elaborar una estrategia. Esto significa que ni siquiera con análisis cuidadosos se puede predecir al 100% la victoria o la derrota: podrán existir ciertos indicios a favor de una u otra, pero no una seguridad absoluta.

11.1 Papel del planificador estratégico en este proceso

Aunque la planificación estratégica puede brindar mayor seguridad, siempre se dependerá un poco del olfato y de la intuición. Estos criterios de valoración muy subjetivos hacen que el planificador estratégico mecánico y tecnocrático, dotado de sentimientos y emociones, tenga éxito.
Aunque el “planeamiento conceptual” ayuda a planificar lógicamente un paso tras otro, lo cual es útil para muchos pasos de la planificación, el “olfato” del planificador es necesario en las fases de evaluación y determinación de la estrategia, así como en este paso de la reconducción al cometido tras evaluar la situación.
Este paso es muy difícil porque a muchos comitentes les abre los ojos sobre su situación, especialmente aquellos en el campo de las entusiastas ONGs de ayuda al desarrollo y de los llamados bienhechores. Muchas organizaciones se percatan, de pronto, que el trabajo realizado durante muchos años fue inútil y que, en esencia, no tuvo un rumbo fijo. Así, muchas organizaciones que por vez primera no formulan una acción como objetivo sino un objetivo a ser alcanzado con un cambio del status quo, se verán abrumadas por su ineficacia y, sobre todo, por su impotencia.
En la reconducción al cometido conviene que los intervinientes aprecien primero por su cuenta su situación y propongan cómo pueden cambiar eventualmente el cometido. Si no están dispuestos a dar ese paso reflexivo, será tarea del planificador estratégico acabar con las ilusiones, desenmascarar los sueños dorados como lo que son y dar recomendaciones. Esto puede afectar la esencia de la organización y, por supuesto, generar conflictos entre el planificador estratégico y los demás intervinientes, en cuyo caso el planificador debe meditar sobre su papel ulterior en el proceso de planificación y, posiblemente, abandonarlo, sobre todo cuando la confianza depositada en él está quebrantada.
Muchos partidos, gobiernos y otras organizaciones acuden a un planificador estratégico sólo después de haber constatado que no pueden lograr ciertos objetivos o que su existencia está amenazada. En el ámbito político son muy pocas las organizaciones

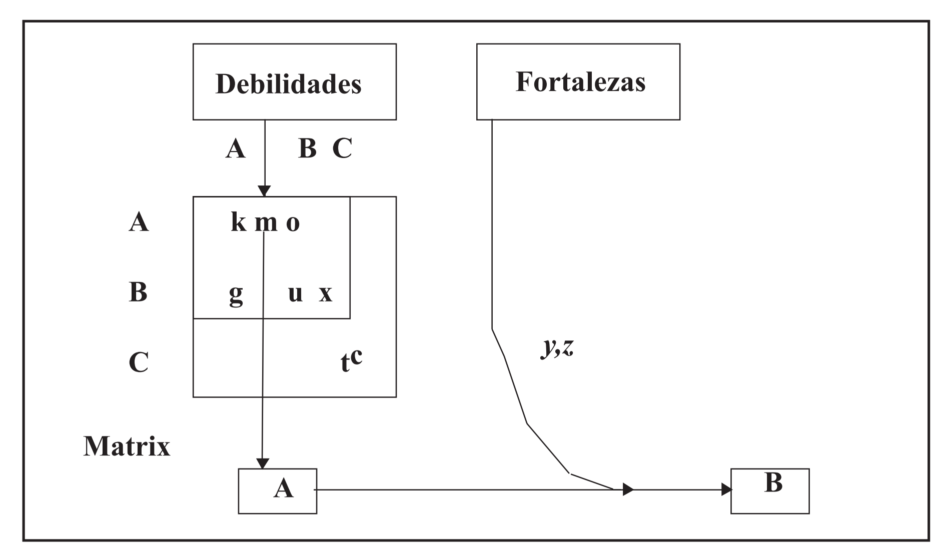
que planean de manera previsora y consciente su futuro, así como ciertos objetivos futuros. A menudo se espera que el planificador estratégico “salve” de una difícil situación, con lo cual adquiere la imagen de gurú que muchos colegas disfrutan. Esto es nocivo y hace que de la mera cooperación con un planificador exitoso ya se esperen milagros que siempre sólo pueden resultar de las propias acciones de la organización. Otro problema a tratar aquí es la excesiva identificación del planificador con el propósito de la planificación (cometido) de los comitentes. Si no mantiene la necesaria distancia, el planificador ya no será el acompañante objetivo de un proceso, sino se convertirá en el protagonista de una idea, lo cual también limita siempre la capacidad de discernimiento: algo muy peligroso, justamente al evaluar la posibilidad de lograr el objetivo final del cometido.

12 Elección de la estrategia y formulación de las tareas estratégicas

Los pasos más importantes en la planificación de estrategias políticas son elegir las estrategias parciales para solucionar las debilidades identificadas y elegir las fortalezas para atacar las debilidades de los rivales políticos. En principio, para cada debilidad se elabora una estrategia parcial; la regla es que hay varias soluciones para cada debilidad identificada, de modo que no existe una sola respuesta estratégica: hay alternativas.
Al seleccionar las estrategias se deben hallar, sobre todo, soluciones eficaces que consuman pocos recursos, que en verdad sean realizables con un alto grado de probabilidad, que como estrategias parciales puedan constituir una estrategia global y que no muestren contradicciones internas.

12.1 Formulación de tareas (estrategias parciales)

Partiendo de las debilidades que la organización propia debe cambiar, se buscan soluciones que, en lo posible, deben alcanzarse mediante las fortalezas propias. Las debilidades que debemos cambiar se hallan en la matriz de debilidades en los sectores AA, AB, BA y BB[37]. No podemos cambiar las debilidades en los sectores AC y BC porque no influimos en ellas, de modo que aquí no buscamos soluciones. Las debilidades en los sectores CA, CB y CC son insignificantes: no es prioritario darles una solución.



Al formular las tareas describimos en qué dirección queremos mover el estado A de la debilidad *m* con ayuda de las fortalezas *y* y *z* al estado B.

37 Ver capítulo 10.5: *Matriz de fortalezas y debilidades.*

Por ejemplo, si la debilidad expresa que "los recursos financieros son insuficientes", hay muchas posibilidades para definir las tareas. La tarea básica puede rezar: "suficientes recursos financieros" y llevarse a cabo de diferentes maneras.
Por ejemplo:

1. Obtenemos suficientes recursos financieros con la ayuda de nuestros contactos con el sector económico (estrategia de financiamiento externo).
2. Obtenemos suficientes recursos financieros mediante aportes y donaciones de nuestros miembros (estrategia de financiamiento propio).
3. Reagrupamos nuestras tareas actuales y así creamos recursos disponibles (estrategia de reestructuración).
4. Recurrimos a la subvención estatal (estrategia de subvención estatal).
5. Con ayuda de los medios de comunicación, desacreditamos a los rivales con preguntas sobre el origen de sus recursos financieros (estrategia de desacreditación).

Estas soluciones se ajustan a la ley. La experiencia enseña que ciertos partidos y organizaciones políticas hallaron otras posibilidades de solucionar estratégicamente el problema financiero. Tales posibilidades rezan:

1. Como partido de gobierno utilizamos fondos estatales para tener suficientes recursos financieros.
2. Participamos en hechos delictivos para obtener recursos financieros.
3. Nos financiamos con el dinero de las drogas y de la mafia.

Lo anterior ejemplifica que también hay formas ilegales de solucionar las debilidades. En qué medida esas formas son empleadas en la praxis política depende de la decisión del grupo planificador, tiene que ver con la percepción que tiene de sí mismo y está influida por la cultura política del respectivo país.

12.1.1 Ejemplos de formulación de tareas para debilidades recurrentes en situaciones de competencia abierta

En el trabajo estratégico con partidos, ONGs y gobiernos aparecen, una y otra vez, problemas similares para los cuales se desarrollaron soluciones estándar. Primero se eliminan todas las soluciones ilegales y luego se ofrecen sólo aquellas que no dañan en forma duradera la cultura política; esto significa también que en ciertas situaciones otras soluciones pueden resultar mejores, más adecuadas. Además, existen otras soluciones legales que no se mencionan aquí por no estar muy difundidas.

No. corr.	Descripción, situación previa	Descripción de la tarea estratégica
I-001	Déficit en el área programática	Difundimos entre el público áreas programáticas en las que somos fuertes. Alternativa Compensamos el déficit con una labor programática, si nuestros grupos meta esperan eso.
I-002	Imagen difusa o componentes negativos de imagen.	Creamos una mejor imagen. Alternativa: Vivimos con una imagen

		negativa que le gusta a nuestro grupo meta. Alternativa: Aceptamos una imagen difusa para evitar destacar diferencias.
I-003	Falta de motivación.	Motivamos a miembros y dirigentes. Alternativa: Planificamos una campaña no basada en la motivación de miembros y dirigentes.
I-004	Pocos recursos humanos (miembros).	Captamos nuevos miembros y aumentamos el compromiso *ad honórem*. Alternativa: Planificamos una campaña no basada ni en miembros ni en dirigentes.
I-005	Falta de capacitación en miembros y dirgentes.	Capacitamos miembros y dirigentes. Alternativa: Planificamos una campaña no basada en miembros ni en dirigentes.
I-006	Pocos recursos financieros.	Creamos suficientes recursos financieros. Alternativa: Mejoramos la relación costo-beneficio. Alternativa:Criminalizamos los ingresos de los adversarios.
I-007	Organización inoperante.	Hacemos que la organización funcione. Alternativa: Trasladamos tareas organizativas. Alternativa: Creamos una nueva unidad organizativa.
I-008	Conducción inexistente o débil.	Cambiamos de conducción. Alternativa: Capacitamos a la conducción. Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir.
I-009	Luchas internas de poder en la conducción.	Creamos la clara imagen de un enemigo externo. Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con capacidad de conducción. Alternativa: Eliminamos una parte de la conducción.
I-010	Heterogeneidad de los seguidores.	Creamos la clara imagen de un enemigo externo. Alternativa: Integramos las fracciones (eventualmente, incluso distribuyendo el botín).
I-011	Falta de democracia interna.	Creamos una democracia interna. Alternativa:

		No cambiamos las estructuras: creamos una pseudo participación. Alternativa: Presentamos un líder convincente, carismático.
I-012	Falta de comunicación interna eficiente.	Formamos una red de comunicación interna eficiente. Alternativa Planificamos una campaña no basada ni en dirigentes ni en miembros.
K-001	Los adversarios tienen una mejor oferta programática.	Desarrollamos un nuevo programa. Alternativa: Difundimos entre el público áreas programáticas en las que somos fuertes. Alternativa: Argumentamos que el programa de los adversarios se opone a los intereses de nuestros grupos meta.
K-002	Los adversarios tienen una mejor oferta de personal.	Cambiamos nuestra oferta de personal. Alternativa: Mejoramos nuestra imagen en cuanto al personal. Alternativa: Mediante terceros (fuerzas indirectas) nos ocupamos de desmontar la imagen del personal del adversario. Alternativa: Creamos una contra imagen aceptada por nuestro grupo meta.
K-003	Los adversarios son más idóneos.	Creamos una imagen de idoneidad. Alternativa: Ponemos en duda la idoneidad del adversario (mejor a través de terceros) Alternativa: Creamos una imagen de representantes del "sentido común".
K-004	Los adversarios tienen mejor imagen.	Creamos una mejor imagen (en el sentido de nuestros grupos meta). Alternativa: Mediante terceros nos ocupamos de desmontar la imagen del adversario. Alternativa: Presentamos factores de imagen positivos propios contra las debilidades de imagen del adversario.
K-005	Los adversarios siguen mejor la tendencia.	Sobresalimos en nuevas áreas temáticas que se ajustan a nuestro grupo meta.

		Alternativa: No tocamos temas de moda y emocionalizamos temas fuera del área tendencial. Alternativa: Al igual que nuestros grupos meta, no nos ocupamos de la tendencia. Alternativa: Desarrollamos una gran idoneidad en un sector de la tendencia.
E-001	Malos resultados en encuestas.	Cuestionamos la credibilidad de las encuestas. Alternativa Intensificamos y concentramos nuestra labor de relaciones públicas en los grupos meta.
E-002	Falta de acceso a los medios de comunicación.	Establecemos contacto con los medios de comunicación no dirigidos y los aprovechamos. Alternativa: Usamos medios de comunicación dirigidos. Alternativa: Planificamos una campaña no basada en el uso de medios de comunicación. Alternativa: Creamos nuestros propios medios de comunicación.
E-003	Falta de acceso a asociaciones y organizaciones.	Establecemos contacto con asociaciones y organizaciones. Alternativa: Destruimos las alianzas adversarias. Alternativa: Presentamos nuestra "independencia".
E-004	Falta de potencial.	Definimos el posible potencial y lo generamos. Alternativa Corregimos nuestro cometido, p.ej.: no nos presentamos en las próximas elecciones.
E-005	Falta de votos "cautivos".	Intensificamos el trabajo con nuestros grupos meta y ofrecemos fuertes posibilidades de adhesión. Alternativa: Buscamos votos fluctuantes.
E-006	Regulaciones legales limitantes (ley de partidos, ley electoral).	Cambiamos las regulaciones legales. Alternativa: Eludimos las regulaciones legales. Alternativa: Presionamos desde afuera a los legisladores. Alternativa: Buscamos nichos en el sistema.

12.1.2 Ejemplos de formulación de tareas para debilidades recurrentes en situaciones sin competencia abierta

No. corr.	Descripción, situación previa	Descripción de la tarea, nueva situación
A-001	Imagen difusa o factores de . imagen negativos	Creamos una mejor imagen. Alternativa: Vivimos con una imagen negativa que agrada a nuestro grupo meta.
A-002	Falta de motivación en los colaboradores.	Motivamos a los colaboradores. Alternativa: Reemplazamos a miembros no motivados.
A-003	Falta de motivación en la conducción.	Motivamos a la conducción. Alternativa: Corregimos el cometido.
A-004	Pocos recursos humanos (miembros, personal).	Captamos nuevos miembros y aumentamos el compromiso ad honorem .Alternativa Buscamos cooperar con otra organización. Alternativa: Trasladamos actividades.
A-005	Falta capacitación de miembros y colaboradores.	Capacitamos a miembros y colaboradores .Alternativa: Planificamos una campaña sin intervención de miembros ni de colaboradores.
A-006	Falta de disciplina.	Implantamos un sistema de premios y castigos. Alternativa: Creamos una alta motivación. Alternativa: Implantamos un sistema de dirección y control.
A-007	Pocos recursos financieros.	Aumentamos los ingresos. Alternativa: Mejoramos la relación costo-beneficio. Alternativa: Concentramos los recursos en la campaña .Alternativa: Corregimos el cometido.
A-008	Organización inoperante.	Hacemos que la organización funcione. Alternativa: Trasladamos tareas organizativas. Alternativa: Creamos nuevas unidades organizativas.
A-009	Conducción inexistente o débil.	Cambiamos de conducción. Alternativa: Capacitamos a la conducción .Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir.

A-010	Luchas internas de poder en . la conducción	Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir. Alternativa: Corregimos el cometido. Alternativa: Nos ocupamos de que se decida la cuestión de la conducción.
A-011	Falta de flexibilidad.	Implementamos un catálogo de objetivos y un control. Alternativa: Renunciamos a toda planificación. Alternativa: Eliminamos las regulaciones excesivas.
A-012	Desinterés en el grupo meta.	Despertamos el interés en el grupo meta. Alternativa: Cambiamos de grupo meta. Alternativa: Corregimos el cometido.

12.1.3 Secuencia cronológica en la formulación de tareas

Como no siempre se puede tener de inmediato una fortaleza al eliminar cada debilidad, a veces conviene dar varios pasos intermedios. Para concretar los conceptos que resultan de la definición de las tareas, habrá que reservarse un espacio de tiempo; es necesario fijar un orden cronológico razonable. Si el grado de conocimiento aún es muy bajo, no conviene iniciar una tarea para cambiar positivamente la imagen. En este caso, una planificación adecuada del tiempo significa:

1. aumentar el grado de conocimiento y
2. mejorar el factor de imagen Z.

Con la formulación determinamos, pues, el tipo de solución de los problemas existentes. Como ya se dijo, para ello hay por lo menos dos posibilidades, siendo muy frecuente que existan más. El verdadero trabajo del planificador estratégico es asesorar en la elección de las posibilidades correctas y presentar los múltiples criterios de solución. Las soluciones que buscamos para nuestros problemas deben ser realistas en cuanto a la amplitud, al tipo y al tiempo; cualquier error y, sobre todo, cualquier actitud pretenciosa tienen más tarde consecuencias catastróficas.

12.2 Principios de la formulación estratégica

Al presentar la formulación de estrategias, Sun Tzu señala que tienen que haber ciertas prioridades en la elección de estrategias.

> *Sun Tzu: "La mejor forma de conducción bélica es atacar la estrategia del enemigo; la siguiente es la de romper las alianzas del adversario; sigue la de atacar al ejército; la peor es la de sitiar ciudades fortificadas".*

Para atacar la estrategia del adversario es necesario conocerla, por lo que la observación de las filas adversarias juega un papel importante. Atacar la estrategia del adversario significa hostigarlo con tanta insistencia cuando quiera dar los pasos respectivos, que ya no los pueda realizar. En el fútbol este tipo de acción se conoce como presionar desde el medio campo hacia adelante para que el adversario no pueda armar su juego.
Si no se dispone de información sobre la estrategia o si es demasiado insegura, habrá que destruir o, al menos, perturbar las alianzas de los adversarios. Si el adversario tiene buenos y eficaces vínculos con grupos sociales (sindicatos, iglesias, gremios empresariales, militares, otros partidos, etc.), habrá que debilitar esos vínculos haciendo ofertas atractivas, desacreditando al adversario o generando inseguridad entre los aliados con respecto a su mutua confianza.
Sólo cuando no se puedan combatir ni la estrategia ni las alianzas, habrá que ir a un enfrentamiento real en los campos de batalla políticos (temas, personas, etc.); al hacerlo, deben elegirse temas que implican marcadas ventajas o que fueron descuidados por el adversario.
La peor alternativa es la de sitiar los bastiones adversarios; nunca debe atacarse un área temática conocida por ser una fortaleza del adversario.

12.3 Tipos de estrategia

Al elegir la estrategia es necesario conocer el esquema básico de la estrategia requerida para hacer la elección correcta. Para cada esquema hay una serie de estrategias diversas cuya elección específica depende de las condiciones marco, de la imagen deseada y de los objetivos de la organización. En principio, se distinguen las estrategias ofensivas y defensivas: las primeras se dividen en estrategias para ampliar el mercado y para penetrarlo; las segundas, en estrategias para conservar el mercado y para abandonarlo.

Estrategias ofensivas	**Estrategias defensivas**
Estrategia para ampliar el mercado (estrategia competitiva)	Estrategia para conservar el mercado (estrategia de clientes y multiplicadores)
Estrategia para penetrar el mercado (estrategia de clientes)	Estrategia para abandonar el mercado (estrategia del entorno)

12.4 Estrategias ofensivas

Las estrategias ofensivas son siempre necesarias cuando, por ejemplo, un partido quiere elevar su porcentaje de votantes o un gobierno quiere ejecutar un proyecto. En ambos casos, para que la campaña concluya con éxito, más personas que antes deberán tener una actitud positiva frente al partido o al proyecto.
Como estrategias ofensivas están disponibles la estrategia de ampliación del mercado y la estrategia de penetración del mercado. Por principio, todas las estrategias ofensivas en las luchas electorales deben resaltar en forma clara y atractiva la diferencia con los partidos cuyos electores se quieren captar; en las estrategias ofensivas que sirven para ejecutar políticas, habrá que destacar la diferencia entre la situación hoy reinante y los beneficios esperados.

12.4.1 Estrategia para ampliar el mercado

1. En la lucha electoral
En el caso de la lucha electoral, la estrategia ofensiva de ampliación del mercado busca conquistar, aparte de los actuales, nuevos grupos de electores. Para ello a los actuales votantes de la competencia se les debe presentar una oferta nueva o mejor, es decir, se trata de una clara estrategia competitiva, en la que diversos partidos compiten por sectores del electorado.
Tal estrategia debe ser preparada, primero, mediante una campaña introductoria que explique al público cuáles son las nuevas y mejores ofertas (con relación a los otros partidos) que presenta el partido. Para la nueva oferta conviene aprovechar el cambio de valores o los cambios estructurales de la sociedad. Es imposible ampliar el mercado con temas invendibles.
Para el partido mismo hay que crear los siguientes presupuestos y pensar en las consecuencias:

1. Se requieren nuevas declaraciones programáticas complementarias.
2. El perfil del partido cambia con la presentación del programa. Hay que fijarse en que el nuevo perfil sea compatible con los viejos votantes para que el aumento de votantes no sea compensado, o incluso superado, por las pérdidas.
3. De los programas deben encargarse personas congruentes con los mismos.
4. El nuevo tema o programa no debe aparecer repentinamente: habrá que preparar a los dirigentes y representantes electos mediante medidas de desarrollo de personal.

Ejemplo: en un caso concreto, el secretario general de un partido presentó ante el público una nueva idea programática. Los medios de comunicación más importantes la recibieron y difundieron con gran interés. Lamentablemente, ni los dirigentes ni los miembros del partido estaban preparados: los dirigentes se resistieron por no haber sido puestos al tanto; los afiliados no pudieron buscar apoyo en su entorno social por no tener suficiente información. Así, la acción quedó en la nada y ya no pudo ser reavivada.

Como una campaña para ampliar el mercado siempre genera la posibilidad de captar afiliados, la organización debe ser preparada para los nuevos grupos meta; habrá que asegurar que los nuevos afiliados participen y sean atendidos. Se necesita invertir en las áreas de desarrollo (programática), de personal (capacitación) y de relaciones públicas.
2. En la implementación de políticas
En este caso hay que publicitar el nuevo producto, es decir, la nueva política o, mejor aún, sus ventajas. Para ello y antes que nada, la formulación de las políticas debe ser esmerada: las políticas incompletas se venden tan poco como los productos incompletos. El accionar del Ejecutivo tendrá errores considerables si no se logra que los ciudadanos comprendan el producto y sus múltiples ventajas porque su presentación es poco concisa. Antes de la implementación habrá que realizar suficiente trabajo de relaciones públicas, pues de lo contrario el proyecto podrá ser rechazado en todo momento.

Puede servir de ejemplo la reforma tributaria alemana de 1999: fue presentada y ejecutada en forma incompleta; en parte tuvo que ser corregida y luego retirada por la resistencia generada.

Los productos o las políticas que se encuentran desde hace mucho tiempo en el mercado y que hasta ahora no han sido exitosos o que incluso han fracasado, no pueden ampliar el mercado si conservan sus antiguos nombres: necesitan nuevos nombres, nuevas descripciones de sus ventajas y, si se quiere, un nuevo envoltorio ligado también a nuevas personas. Los focos de resistencia internos deben eliminarse, en lo posible, antes de iniciar la campaña pública.

12.4.2 Estrategia para penetrar el mercado

La estrategia para penetrar el mercado no consiste en captar votantes de la competencia o ciudadanos hasta ahora inactivos mediante nuevas y mejores ofertas, sino en aprovechar mejor el potencial ya existente o en aumentar la participación de los grupos meta con los que hasta ahora ya se tuvo éxito: un objetivo puede ser, por ejemplo, alcanzar el 50% en un grupo meta que hasta ahora fue aprovechado en un 30%. De lo que se trata entonces es de "mercadear" mejor los actuales programas y de intensificar la congruencia entre el programa y las personas, así como de aumentar la presión sobre los grupos meta. Eso significa para la organización:

1. aumentar la motivación de los multiplicadores y dirigentes mediante un mejor mercadeo de las ventajas.
2. usar nuevos canales de comunicación.
3. mejorar la argumentación mediante la capacitación.
4. conmover a los grupos meta, aprovechando un clima especial o creando imágenes enemigas.

Se debe invertir especialmente en las áreas de relaciones públicas y de capacitación.

12.5 Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas aparecen, por ejemplo, si un partido oficialista o una coalición gubernativa de varios partidos quiere defender su mayoría o si hay que conservar una participación en el mercado o si, en caso de abandonarlo, la retirada debe ser lo más beneficiosa posible.

12.5.1 Estrategia para conservar el mercado

Se trata de la típica estrategia para defender mayorías gubernativas. En este caso, los partidos cuidarán los votos "cautivos" y fortalecerán a los electores ocasionales de antes en su percepción de la situación. Frente a los partidos opositores atacantes, los oficialistas intentarán diluir las diferencias y hacerlas irreconocibles, para lo cual se valdrán de diversas estrategias de detalle, como la de la desinformación[38]. Los partidos que quieren conservar el mercado actúan, pues, de un modo exactamente inverso al de los que tienen estrategias ofensivas: mientras éstos destacan las diferencias para difundir una oferta atractiva, los partidos con estrategia defensiva buscan que no se noten las diferencias.

38 Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

Al tratar con los multiplicadores y con las alianzas, los partidos con estrategias defensivas atenderán intensamente a los multiplicadores y ofrecerán incentivos, difundirán en el entorno datos que muestran éxitos, invertirán sobre todo en el área de relaciones públicas y dentro de la organización simplificarán procedimientos y desarrollarán rutinas, reduciendo así los costos.

12.5.2 Estrategia para abandonar el mercado

La estrategia para abandonar el mercado puede significar dos cosas: en el primer caso - no tan frecuente -, un partido realmente quiere retirarse y, eventualmente, fusionarse con otro; en el segundo caso - mucho más frecuente -, el abandono temporal del mercado se da a menudo en las elecciones con *ballotage* (balotaje), es decir, que incluyen una segunda vuelta electoral, en la que sólo participan las candidaturas más fuertes de la primera vuelta.

Por ejemplo, si la segunda vuelta electoral se realiza dentro de las dos semanas siguientes y si en ella participan solamente los dos candidatos que obtuvieron la mayoría de votos en la primera vuelta, los demás candidatos tendrán que determinar la estrategia a utilizar en esos 14 días: aquí no hay mercado que conservar ni estrategia ofensiva que emplear.

Pero si los candidatos se ven forzados a abandonar el mercado, primero deben aclarar y justificar su deserción y recomendar por quién votar. En esta recomendación se sitúa, justamente, una tecla que se puede tocar con sentido estratégico; y es que para brindarla pueden negociarse desde luego condiciones con los demás candidatos. Esta negociación, que puede abarcar desde concesiones políticas hasta la participación en el poder, debe ser acompañada de una campaña informativa para los multiplicadores.

Si se trata de la retirada total y de la fusión, habrá que planificar estratégicamente el traspaso de afiliados, el mercadeo de los recursos sobrantes y el desmontaje o el traspaso de la organización.

También se abandona el mercado cuando el Estado, en cualquier nivel, se retira de una actividad hasta ahora realizada por él: es el caso típico de las privatizaciones. El hecho de que la corrupción alcance enormes dimensiones, desacreditando muchas veces todo el proceso, ya revela claramente que esas medidas carecen de estrategia.

Privatizar, por tanto, no es sólo vender o abandonar una actividad, sino retirarse de un mercado o de una parte de él mediante una planificación estratégica que se ajusta a ciertas reglas.

12.5.3 Resumen del comportamiento en diversas estrategias

Factores de orientación del comportamiento	**Estrategia ofensiva Ampliar mercado**	**Estrategia ofensiva Penetrar mercado**	**Estrategia defensiva Conservar mercado**	**Estrategia defensiva Abandonar mercado**
Electores	Captar nuevos grupos de electores	Aprovechar mejor el potencial	Cuidar votos cautivos, fortalecer votos fluctuantes	Justificar deserción, recomendar voto por otro candidato
Partidos competidores	Mejor (nueva) oferta para votantes actuales de la competencia	Captar votantes de partidos competidores	Difuminar diferencias	Negociar condiciones para recomendar el voto
Multiplicadores, reclutadores/ asesores	Realizar campaña introductoria	Fijar metas de votos, estimular rendimiento	Incentivos, cuidar a multiplicadores	Campaña informativa para multiplicadores
Entorno	Aprovechar cambio de valores y cambios estructurales, nuevas tecnologías en comunicación	Emplear nuevas tecnologías en comunicación, aprovechar el clima	Usar datos para vincular votos cautivos, usar datos que muestren éxitos	
Producto/ perfil personas	Nuevos programas complementarios, cambio de perfil, establecer congruencia programa/ personas	Mercadeo de programas existentes, intensificar congruencia programa/ personas	Mercadeo de programas existentes, mostrar congruencia programa/ personas	Graduar retirada o limitar retirada en el tiempo
Afiliados/ dirigentes	Captar afiliados/ desarrollo del personal	Capacitar, aumentar motivación	Compensar pérdida de afiliados	Asegurar traspaso de afiliados o calmarlos en caso de retirada con límite de tiempo
Finanzas	Inversiones en desarrollo y en relaciones públicas	Invertir en relaciones públicas	Invertir en relaciones públicas	Cesar inversiones, mercadeo óptimo de recursos sobrantes
Organización	Preparar la organización para nuevos grupos meta, asegurar participación de nuevos grupos meta, cuidar nuevos afiliados	Optimizar procedimientos, ampliar procesamiento electrónico de datos	Simplificar procedimientos, desarrollar rutinas, bajar costos	Desmontar la organización gradualmente

12.5.4 Combinación de estrategias defensivas y ofensivas

En ciertas circunstancias, un partido puede seguir tanto una estrategia ofensiva como una defensiva; aunque esto siempre implica un riesgo, a veces resulta muy eficaz. Por cierto, un importante requisito para combinar tales estrategias es que sea inequívoco el comportamiento estratégico frente a otro partido claramente definido, es decir, ese comportamiento debe ser o defensivo u ofensivo.

Pueden combinarse estrategias cuando, por ejemplo, un partido de un gobierno de coalición sigue, como tal, una estrategia defensiva frente a los partidos opositores y, al mismo tiempo, una estrategia ofensiva frente al socio de la coalición. La llamada estrategia de lucha electoral interna en la coalición, practicada sobre todo por los socios pequeños frente a los grandes, es la mayoría de las veces eficaz y exitosa. Eventualmente, puede resultar problemático que por la excesiva orientación interna se descuide la lucha electoral con los partidos opositores que atacan.

*La ley de lemas**[39] *- una ley electoral - es un caso particular: un partido puede presentar varios candidatos para un mismo cargo, como el de presidente, por ejemplo. Tras las elecciones, primero se indaga cuántos votos obtuvo un partido, sumando los de todos sus candidatos, para saber de qué partido saldrá el presidente; luego se constata quién logró la mayoría de los votos dentro de ese partido: ése será el presidente. Por tanto, aquí habrá que luchar tanto hacia afuera como hacia adentro: en la lucha externa, el partido oficialista será defensivo y el opositor ofensivo; en la interna, todos los candidatos, incluso el actual presidente (si se admite la reelección), lucharán ofensivamente entre sí.*

* En castellano en el original (*N. del T.*).

39 Ver capítulo 26.2.6: *Ley de Lemas*.

13 Modelos especiales de estrategia

Ciertas situaciones permiten aplicar ciertos modelos de estrategia que surgen de diferentes reflexiones estratégicas. La teoría de juegos[40] asume aquí un papel especial.

13.1 Estrategias para el primero y para el segundo

Habiendo dos competidores, el diseño de la estrategia para conseguir la victoria para quienes van primero y segundo puede limitarse a las siguientes reglas:

Recordatorio estratégico: El primero debería copiar al segundo y el segundo debería hacer algo distinto de lo que hace el primero.

Ejemplo: un candidato que va primero no debería darle al segundo la oportunidad de resaltar una diferencia porque ya sólo ésta podría representar una amenaza; en la medida de lo posible debería afirmar que él puede ofrecer lo mismo que su competidor.

Un candidato que va en segundo lugar debe mostrarle al electorado que hay atractivas diferencias entre él y el que va primero; de lo contrario, el otro seguirá a la cabeza hasta el día de las elecciones. Si el primero intenta copiar al segundo, éste deberá buscar nuevos campos para marcar la diferencia; quizás hasta deberá adoptar posturas extremas para que el primero no pueda copiarlo sin generar dudas en su propio electorado.

En la realidad, el que va segundo suele adaptarse al comportamiento y a los temas del primero, con la esperanza de tener mayores posibilidades electorales. No obstante, justamente lo contrario le depararía la victoria.

Pero lo anterior sólo es válido cuando quienes inician la carrera son dos competidores importantes; si existen más de dos competidores posicionados de forma similar, a menudo será imposible copiar a los que van detrás, pues podrían optar por tomar caminos diferentes.

Ejemplo: un candidato liberal va primero; le siguen un político conservador y uno socialista, que intentan marcar diferencias en sus áreas favoritas: así, la economía de mercado podría oponerse a la planificada y la economía privada a la estatal, en cuyo caso, a quien va primero le resultará difícil copiar a los que van detrás.

En esa situación, es mejor recurrir a otra estrategia: la de la desinformación.[41]

Ejemplo: en este caso, puede haber sido desinformación lo que Ludwig Ehrhardt aplicó en Alemania al inventar como título de relaciones públicas la llamada "economía social de mercado",

40 Literatura fácilmente comprensible sobre una teoría que suele ser de difícil comprensión: Dixit, Nalebuff: *Spieltheorie für Einsteiger*, Schaeffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

41 Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

introduciendo así en la discusión una nueva palabra que cada cual podía entender como quería.

13.2 Estrategias determinadas por el desarrollo cronológico

Hay situaciones en las que los intervinientes no dan pasos simultáneos, de modo que cada cual tiene la oportunidad de evaluar el paso que el otro dio previamente, lo cual influirá en su propia decisión: se trata, entonces, de una decisión con pasos secuenciales. En cambio, si éstos son dados al mismo tiempo, sin que la otra parte lo sepa, será una decisión estratégica con pasos simultáneos.

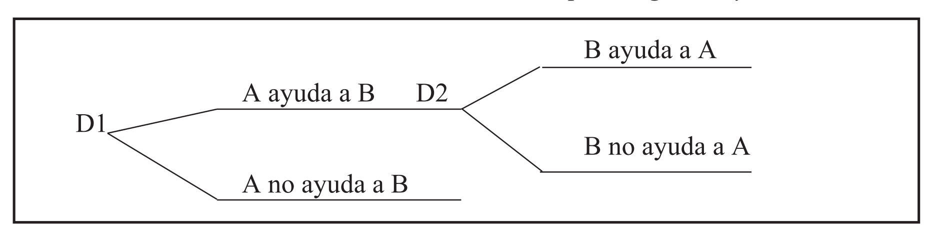
13.2.1 Decisiones estratégicas con pasos secuenciales

En general, en las decisiones estratégicas con pasos secuenciales, cada participante debería intentar descubrir las respuestas de su contrincante; así podrá determinar cuál es la mejor jugada a realizar en la situación existente.

La regla fundamental reza, pues: prever y sacar conclusiones

Esto significa que se puede planear mejor la acción si se sabe cómo reaccionará el contrincante en una situación determinada.
Tales decisiones secuenciales se explican, la mayoría de las veces, con ayuda del método de árboles de decisión, en los que se presentan los diversos puntos a decidir con las posibles decisiones (a veces también con probabilidades).

Un ejemplo típico son los acuerdos sobre votaciones entre las bancadas de un parlamento. Si hay votaciones sucesivas, los dos socios de una alianza coyuntural prometen ayudarse mutuamente en las votaciones para lograr mayorías.



La gráfica muestra el desarrollo de las decisiones. En D1, el Partido A tiene que decidir si le ayuda al Partido B a lograr la mayoría. Debe pensar qué pasará cuando eso ocurra, pues entonces el Partido B, en la situación D2, deberá decidir si, en reciprocidad, le ayuda al Partido A. Si dentro del acuerdo ya no están previstas otras cooperaciones ni otras votaciones, será muy probable que el Partido B no cumpla el acuerdo por haber logrado ya el objetivo de que su candidato sea elegido. Como es muy poco probable que en tales circunstancias el Partido A imponga su candidato, en la decisión D1 no debería ayudar al Partido B, o bien tomar otras medidas para obligarlo a que en D2 elija a los candidatos del Partido A. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si para un futuro se concerta otro acuerdo en el que pueda beneficiarse el Partido A.

13.2.2 Decisiones estratégicas con pasos simultáneos

La situación más conocida de jugadas simultáneas es el llamado dilema del prisionero, situación caracterizada por el hecho de que todo individuo que actúa racionalmente para maximizar el beneficio individual, obtendrá el peor de todos los resultados.

> *La situación se plantea así: se sospecha que dos prisioneros cometieron un hecho punible, cuya pena máxima es de cinco años. El juez le hace a cada uno de ellos la siguiente oferta: "Si confiesas e incriminas a tu socio, no serás castigado y él tendrá que cumplir los cinco años; si los dos callan, tendremos suficientes indicios para encerrarlos por dos años; si ambos confiesan, pasarán cuatro años tras las rejas".*

Los prisioneros no pueden comunicarse entre sí para ponerse de acuerdo. ¿Cómo se decidirán?

Cada prisionero tiene dos posibilidades: callar o confesar; cooperar desde el punto de vista del otro prisionero, es decir, callar, o defeccionar, es decir, confesar. A modo de explicación, la situación de los prisioneros puede trasladarse a una matriz *payoff* (matriz de pagos) usual en la teoría de juegos:

A/B	B guarda silencio	B confiesa
A guarda silencio	(-2, -2)	(-5, 0)
A confiesa	(0, -5)	(-4, -4)

La tabla muestra la situación arriba descrita. El tiempo que se debe pasar en prisión está expresado en cifras negativas. Si uno se coloca en el lugar de los prisioneros, entiende por qué se dan los resultados predichos mediante la teoría de juegos.

El prisionero A sabe que B o confiesa o mantiene su silencio; si B confiesa, A será condenado a cinco años, si A mismo se mantiene callado, pero si confiesa recibirá sólo cuatro años, de modo que en todo caso será mejor para él confesar. Sin embargo, si B guarda silencio, A recibirá dos años si se mantiene callado, pero si confiesa quedará libre, de modo que de nuevo sería mejor para él confesar. Para A la estrategia dominante es confesar. Las estrategias dominantes mejoran la posición del jugador en cualquier decisión.

En la otra celda, B hace reflexiones similares y llega a la misma conclusión, o sea que el resultado será que ambos confiesen y que así no consigan el mejor resultado que podrían lograr, es decir, cada uno dos años. Ambos reciben el segundo peor resultado: cuatro años; en la suma de todos los años de prisión, es incluso el peor.

> *Un típico ejemplo se da en las negociaciones para el desarme: cada una de las partes preferiría, naturalmente, que la otra se desarme y que ella pueda conservar las armas "por razones de seguridad"; lo peor para cada una de las partes sería desarmarse, mientras la otra conserva las armas. Por eso, generalmente, el éxito de tales negociaciones no será el desarme, sino la conservación de los sistemas de armamentos o a veces, incluso, una carrera armamentista. Por lo general, las dos partes no logran elegir la segunda mejor estrategia.*

Por eso, el desarme nuclear acordado entre la OTAN y la ex Unión Soviética no es atribuible a negociaciones con pasos simultáneos, sino a la incapacidad económica de la ex Unión Soviética - preparada por la ofensiva de rearme de Occidente - de acompañar el rearme. Aquí, la decisión con pasos simultáneos se convirtió en una con pasos secuenciales[42].

El clásico dilema del prisionero se caracteriza por cuatro restricciones:

1. No hay comunicación entre los participantes
2. El juego no se repite
3. Sólo hay dos alternativas de acción (cooperar o defeccionar)
4. Dos participantes

En la realidad, esas restricciones pueden ser modificadas.

Variante 1:

Si se admite la comunicación entre los prisioneros, es probable que acuerden mentir, pero también que uno de los dos o incluso ambos rompan el acuerdo.

> *En la historia de la OPEP hay una serie de acuerdos para limitar las cantidades de petróleo a fin de estabilizar o aumentar su precio; la mayoría de ellos han sido rotos reiteradas veces por los estados integrantes para obtener una ventaja.*

Por eso, es necesario, según Rapoport[43], que los acuerdos sean exigibles y demandables. La sanción de la matriz de pagos (matriz *payoff*) debe cambiarse de tal modo que la ruptura del acuerdo baje tanto la retribución para su autor que el resultado de mantener el acuerdo sea mejor que el de romperlo.

Variante 2:

Si se elimina la limitación del número de jugadas, ello permitiría un acuerdo indirecto, pues cada participante podría sacar conclusiones del comportamiento de los otros en el juego anterior. En este recurrente dilema del prisionero (dilema del prisionero iterativo) se evalúan las reacciones de los jugadores y, al mismo tiempo, se consideran futuras situaciones de juego.

> *El ejemplo clásico de un dilema del prisionero iterativo con varias personas es el uso de bienes a libre disposición. En un artículo de la revista Science, el biólogo Gernold Harding[44] escribió: "Imagínese un pastizal abierto a todos (campo comunal). Es de esperar que cada pastor intente mantener en él tantas reses como sea posible. ... Aquí radica lo trágico: cada uno es prisionero de un sistema que le obliga a aumentar ilimitadamente su rebaño en un mundo limitado. En una sociedad que cree en el libre acceso al campo comunal, las personas se arruinarían persiguiendo su mejor interés.*

A esa situación se le llama dilema social ecológico: aparece a menudo, sobre todo en los casos de contaminación medioambiental, de sobrepoblación, de pesca excesiva y explotación de recursos no renovables.

Como las decisiones de los sujetos económicos en esos campos son constantes, se puede partir de un dilema del prisionero iterativo, en el que hay que tomar continuamente

---

42 Ver capítulo 13.2.4: *Jugadas estratégicas*.

43 Rapoport, Anatol and Chamnah, Albert M.: *Prisoners Dilemma*, Michigan 1963, págs. 25 y 26.

44 Harding, G.R. (1968): *The tragedy of the commons*. Science, 162, págs. 1243-1248.

decisiones estratégicas que consideren el comportamiento de los demás jugadores. Rapoport y otros[45] recopilaron y comentaron las estrategias estándares.
Para cada paso hay cuatro salidas con puntuaciones diferentes:
Si ambos cooperan, se concede la recompensa *R*(*eward*): ambos reciben 3 puntos.
Si ambos defeccionan, hay punición *P* (*unishment*): ambos reciben 1 punto.
Si uno coopera y otro defecciona, el que coopera es el sonso *S*(*ucker*): no recibe ningún punto; el que defeccionó, es decir, el que lo tentó *T*(*emptation*): recibe 5 puntos.

Por lo tanto, la matriz de pagos (*payoff*) para el dilema del prisionero se ve así:

A/B	B coopera	B defecciona
A coopera	R (3,3)	S (0,5)
B defecciona	T (5,0)	P (1,1)

En estas condiciones, hay once estrategias principales que se describen seguidamente.

1. La estrategia *Defect* (defeccionar) significa: defecciona en cada paso.
   Defect es una estrategia muy simple que defecciona siempre ciegamente, persiguiendo al mismo tiempo el objetivo de lograr T. Es fácil darse cuenta de que no puede ser derrotada; en la comparación directa, ninguna estrategia puede recibir más puntos que *Defect*, pues el adversario sólo puede tener las salidas S (0 puntos) o P (1 punto).
2. La estrategia *Cooperate* (cooperar) significa: coopera en cada paso.
   Esta estrategia es la opuesta a *Defect* y tiene los atributos contrarios. No gana porque sólo puede lograr R (3 puntos) o S (0 puntos), es decir, en ningún caso obtiene más puntos que el adversario; esto no es una desventaja si el adversario desea cooperar, pero *Cooperate*, por ser una estrategia ciega, puede ser fácilmente “aprovechada”.
3. La estrategia *Random* (azar) significa: busca números aleatorios entre 0 y 1, coopera con 0, defecciona con 1.
   Random juega con igual probabilidad *Defect* o *Cooperate*. Ninguna estrategia que busque la cooperación podrá ser eficaz con *Random*; es decir, si no juega a ciegas, no cooperará en forma imprudente, de modo que no se podrá lograr siempre R.
4. La estrategia *Per kind* (a lo bueno) significa: juega en forma alternada (cooperar, cooperar, defeccionar).
   Esta estrategia intenta darle seguridad al adversario para después golpearlo, confiando en que soporte defecciones ocasionales y luego acepte volver a cooperar.
5. La estrategia *Per nasty* (a lo bruto) significa: juega periódicamente (defeccionar, defeccionar, cooperar).
   Según el mismo principio de *Per kind*, *Per nasty* intenta captar estrategias que buscan la cooperación, para luego recibir T.

45 Robert Axelrod 1988: *Die Evolution der Kooperation*, München: Oldenbourg.
Mathieu, P./Delahaye, J.P.: *Our meeting with gradual: A good strategy for the iterated prisoner's dilemma*.

6. La estrategia *Spite* (rencor) significa: coopera en la primera jugada; luego coopera mientras el adversario no defeccione; después, defecciona siempre. Es la primera estrategia en la que se tiene en cuenta el comportamiento del adversario. La estrategia es amistosa, ofrece cooperación, pero cambia de comportamiento una vez que el adversario haya intentado no cooperar. Puede ser descrita como *Cooperate* con mecanismo de defensa que protege del aprovechamiento; por cierto, *Spite* no intenta que también cooperen los adversarios que en ocasiones intentan obtener T. Hay variantes que cambian el comportamiento sólo tras dos o más tentativas de engaño.
7. La estrategia *Soft-majority* (mayoría débil) significa: haz la jugada más frecuente del adversario; coopera en condiciones de igualdad.
   La estrategia intenta eludir el aprovechamiento constante, respondiendo con la defección si predomina la falta de cooperación. Tiene la ventaja de que sigue cooperando con adversarios dispuestos a cooperar bajo ciertas condiciones, pero la desventaja de que puede ser fácilmente engañada, por ejemplo por *Per nasty*.
8. La estrategia *Tit-for-tat* (*quid pro quo*) significa: coopera en la primera jugada; en cada jugada siguiente, haz la jugada que el adversario hizo la última vez.
   Esta estrategia busca la cooperación, pero se defiende contra intentos de aprovechamiento; no es rencorosa, sino que responde con cooperación a una nueva disposición a cooperar. *Tit-for-tat* no puede ganar, pues nunca defecciona sin motivo, es decir, nunca intenta recibir T (5 puntos); por otro lado, tampoco puede perder por más de 5 puntos de diferencia, pues sólo se deja aprovechar una vez.
9. La estrategia *Mistrust* (desconfiar) significa: defecciona en el primer paso; luego juega como *Tit-for-tat*.
   Mistrust no se deja seducir, ya que la estrategia defecciona al principio; por eso hace depender la cooperación de la iniciativa del adversario; por lo demás, opera como *Tit-for-tat*.
10. La estrategia *Prober* (probar) significa: haz las tres primeras jugadas (cooperar, defeccionar, defeccionar); luego, defecciona en todas las otras jugadas si el adversario cooperó en la segunda y en la tercera.
    Primero se pretende poner a prueba la estrategia adversaria. Si se deja aprovechar, *Prober* sigue defeccionando, lo cual lleva a una agresiva actitud básica que, no obstante, se abandona a favor de una actitud cooperativa (*Tit-for-tat*) si los adversarios son listos, pues, de lo contrario, sólo sería posible P (1 punto).
11. La estrategia *Pavlov* significa: coopera sólo en la primera jugada; luego, sólo si ambos jugadores han hecho la misma jugada.
    Pavlov persigue una idea básica similar a la de *Tit-for-tat*, pero plantea exigencias más duras al deseo que uno tiene de cooperar: se sigue cooperando sólo tras una cooperación exitosa, es decir, la estrategia reacciona ante los intentos de aprovechamiento negando la cooperación y no intenta luego establecer una cooperación por propia iniciativa.

Variante 3:
La restricción a dos posibilidades de acción sirve exclusivamente para simplificar el proceso de pensamiento; nada cambia en la metodología con el aumento de las alternativas de acción.
Variante 4:
La restricción que limita el número de actores a dos es la restricción fundamental si se quiere trasladar a la realidad el modelo del prisionero. En los colectivos mayores surge el problema de los que se aprovechan de los beneficios que no generaron, caso que se da siempre cuando el beneficio de cada individuo podría aumentar con la acción del colectivo; en este caso, todo individuo de ese colectivo pensará si debe contribuir voluntariamente a la acción colectiva, ya que disfrutará de lo producido aunque no contribuya. Si todos actuaran así, nadie contribuiría.

Ejemplo: en un vecindario atacado por una plaga de insectos, los vecinos acuerdan combatir la plaga en forma conjunta, para lo cual cada uno de ellos debe dar un aporte determinado a un fondo. Ahora bien, un vecino se niega a aportar. Como el proyecto no debe fracasar debido a un solo rechazo, los otros seguirán cooperando y soportarán la defección de un vecino. En la realidad, el problema ya mencionado se presenta posteriormente, lo cual puede tener como efecto que ya nadie contribuya.

13.2.3 Estrategias derivadas del dilema del prisionero

Las salidas del dilema del prisionero consisten en los siguientes pasos estratégicos:
1. Lograr la cooperación
2. Descubrir los embustes
3. Sancionar a los embusteros
4. *Tit-for-tat*

Un acuerdo de cooperación se logra, por lo general, a través de negociaciones. Son típicos los convenios internacionales sobre la protección de ciertas especies, sobre la no utilización de determinadas sustancias, sobre embargos, sobre aranceles, etc. Ahora bien, el mayor problema consiste en detectar a quienes violan las prescripciones de los acuerdos contractuales.

Ejemplo: todos los embargos han sido violados, sobre todo los referidos a la provisión de armas. Si bien ya no se transportan directamente, se exportan fábricas enteras de armas: naturalmente bajo otra denominación.
Ejemplo: se elude todo acuerdo para reducir los aranceles. Aquí el control resulta, a menudo, muy difícil. No es que haya una violación evidente de la respectiva prescripción arancelaria, pero por presión de ciertos grupos se levantan otros obstáculos comerciales: restricciones técnicas, estándares, procedimientos burocráticos, regulaciones de cuotas, etc.

Los acuerdos, los tratados, las leyes y los decretos de cooperación están siempre amenazados por la tendencia muy fuerte al engaño y por el constante intento de violarlos. Según la estrategia *Tit-for-tat*, muy frecuente en el dilema del prisionero, y considerando a quienes gozan de los beneficios sin haberlos generado, son muchos los acuerdos que se vienen abajo o muchas las leyes que se sancionan, pero no se aplican. En este ámbito también se insertan los problemas del combate a la corrupción generalizada: la mayoría de las veces la ampliamente difundida violación de la norma se considera sólo un pecadillo. En general, no hay una solución para los casos en los que se debe asegurar una sola cooperación; sólo en las relaciones duraderas es posible aplicar instrumentos de sanción o despertar la esperanza de seguir cooperando.
La cooperación a largo plazo presupone, por tanto, generar confianza entre los participantes y castigar con firmeza las elusiones y las violaciones. Un derrumbe de la cooperación implica la pérdida automática de futuras ganancias (costos); si esos costos son lo suficientemente altos y dolorosos, la intención de engañar se reprime y la cooperación se mantiene. Sin embargo, esto sólo funciona si la pérdida de la cooperación está ligada a costos muy elevados. Y es que en el caso del uso de bienes de libre disposición eso generalmente no se da, de modo que no rigen las reglas aquí establecidas.
Pero incluso el principio general ya dispone de dos limitaciones:

1. Cuando el fin de las relaciones está previsto; por ejemplo, la conclusión del período legislativo. En este caso, el número de interacciones es finito, es decir, habrá un momento en el que ya no podrá haber una sanción[46] y entonces se podrá defeccionar; el resultado del último juego significará, por tanto, que "no hay cooperación". Si no se puede influir en el resultado del último juego, el penúltimo se vuelve automáticamente el último, de modo que se engaña o se defecciona, etc., etc.
2. Cuando los beneficios del engaño surgen antes del derrumbe de la cooperación, o sea, antes de los costos: lo uno es presente y lo otro futuro. En política, la ponderación entre el presente y el futuro es subjetiva: en la mayoría de los casos, especialmente en las elecciones, se desea aprovechar el beneficio actual y no tanto los beneficios futuros, posteriores a las elecciones. En estas circunstancias, es difícil cooperar, como bien lo saben los gobiernos de coalición.

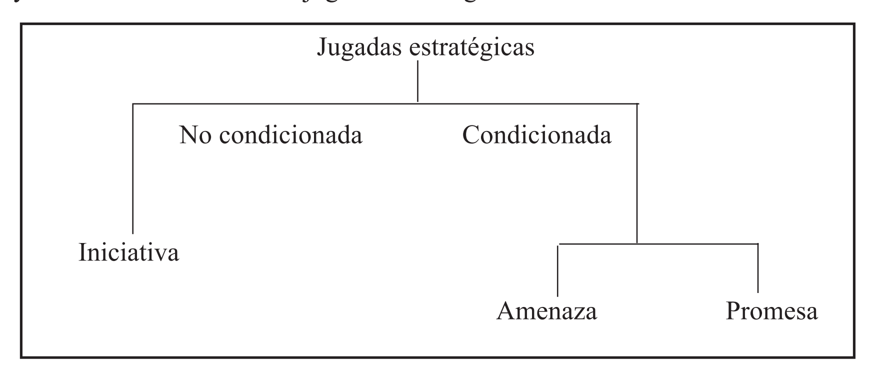
En el caso de los bienes disponibles para la generalidad, como el aire, el agua, los peces, las materias primas accesibles, etc., la cooperación resulta aún más difícil porque su derrumbe no está ligado a costos, sino que en los dilemas sociales ecológicos la ganancia individual radica, justamente, en romper la cooperación, mientras el recurso no se agote.
Los dilemas sociales ecológicos constan de dos partes estrechamente relacionadas. Por un lado, los participantes generalmente aprovechan un recurso natural renovable, que aumenta según ciertas leyes que rigen en la naturaleza y que los involucrados no conocen de antemano. La explotación está limitada por la capacidad de crecimiento del recurso y puede ser dañada severa, incluso irreversiblemente, por su excesiva explotación. A ello se suma que la ganancia derivada del aprovechamiento surge de inmediato, mientras que las pérdidas por el daño a la capacidad regenerativa aparecen

46 Ver ejemplo en capítulo 13.2.1: *Decisiones estratégicas con pasos secuenciales*.

con un atraso a veces considerable. La misma demora de las respuestas a las acciones propias hace que las situaciones sean difícilmente comprensibles para las personas y que provoquen un comportamiento inadecuado.
El segundo aspecto: la ganancia que da el aprovechamiento del recurso beneficia a cada individuo específico, mientras que el daño por la explotación excesiva afecta por igual a todos los involucrados en el hecho. Por regla general, el provecho que recibe el individuo supera, al menos a corto plazo, la parte del daño que le afecta, de modo que ciertas acciones del individuo, dañinas para el medio ambiente y para la comunidad, pueden parecerle atractivas, precisamente en una situación competitiva[47,48].
Harding llega a la conclusión de que la única estrategia que puede contrarrestar esta situación es reconocer la necesidad de limitar la libertad de las decisiones individuales y de aceptar la coerción comunitaria, acordada en común.
La solución favorita de los economistas es crear derechos de propiedad; otra solución es interiorizar costos externos, como, por ejemplo, en la ecología de mercado[49]. No obstante, también se requieren, por de pronto, los acuerdos de Harding.

13.2.4 Jugadas estratégicas

Las jugadas estratégicas sirven para modificar los juicios y las acciones de los demás a efecto de lograr un beneficio; lo típico de tal jugada estratégica es que con ella uno limita su propia capacidad de acción.
Hay tres diferentes formas de jugadas estratégicas:



La jugada no condicionada
La jugada no condicionada es una regla de respuesta (qué haré si ...) en la que uno hace la primera jugada, razón por la cual la llamamos iniciativa. En esta jugada transformamos la situación simultánea, en la que los contrincantes pueden iniciar acciones al mismo tiempo, en una situación secuencial, en la que uno toma la iniciativa para que la otra parte reaccione.

47 Ernst, Andreas M. y Spada, Hans: *Ökologisches Handeln im Konflikt, Die Allmende-Klemme*, en P. Day, U. Fuhrer & U. Laucken (ed.): *Umwelt und Handeln* (págs. 63-85), Tübingen. Attempto.
48 Spada, H. & Ernst A.M.: *Wissen, Motivation und Verhalten in einem ökologisch-sozialen Dilemma.* En K. Pawlik & K.-H. Stapf (ed.): *Umwelt und Verhalten*. Bern: Huber, 1991.
49 Knüppel, Hartmut: *Umweltpolitische Instrumente: Analyse der Bewertungskriterien und Aspekte einer Bewertung*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

En la jugada no condicionada, el candidato presidencial A se compromete, por ejemplo, a rebajar los impuestos, en vez de elevarlos, si es elegido. Como no pone condiciones, su manifestación generará un amplio debate que dependerá del comportamiento del adversario. En todo caso, la jugada no condicionada de A obligará al candidato presidencial B a actuar: si el tema "impuestos" es importante en la lucha electoral y A va primero, B no tendrá más remedio que también prometer rebajas; al hacerlo, empero, cometerá el error estratégico de copiar en vez de deslindarse, disminuyendo sus posibilidades de victoria por no marcar una diferencia atractiva con respecto a A, quien pasará a ocupar una mejor posición debido a su jugada no condicionada.

En tal situación, el problema de las jugadas no condicionadas consiste en la falta de credibilidad de los políticos. Aunque el político hizo la promesa de rebajar los impuestos sin ninguna condición, luego de las elecciones podrá retirarla en cualquier momento. Para que las jugadas estratégicas sean más creíbles, hay que dar pasos para apoyarlas, como, por ejemplo, convocar una comisión asesora de expertos en rebajar impuestos a fin de aparentar, al menos, que el candidato habla en serio.

Amenazas y promesas

Las amenazas y las promesas intervienen cuando uno quiere hacer la segunda jugada, pero ya le comunica al adversario la regla de la respuesta (haré ésto, si haces lo siguiente). Esta jugada estratégica, tanto en forma de amenaza como de promesa, la conocemos desde nuestra niñez y la empleamos igual con nuestros hijos. "Si no tomas la sopa, no iremos a la piscina" o "si no comes tu espinaca, no tendrás postre". Esto significa que aquí hay una regla de respuesta antes de que el adversario tome su decisión y la cumpla. Si el otro hace su jugada, se reacciona según la regla anunciada.

Durante la Guerra Fría, EEUU amenazó a la Unión Soviética usar bombas atómicas si atacaba un país de la OTAN.

Esa amenaza, también hecha por la Unión Soviética, impidió los conflictos bélicos (estrategia disuasiva y equilibrio del terror) durante muchos años.

Ejemplo: en los secuestros, los terroristas se valen del instrumento de la amenaza; si dentro de cierto plazo no se produce una acción favorable a los secuestradores, éstos matarán a los pasajeros de un avión secuestrado.

Esa estrategia de amenaza puede ser compensada o, incluso, neutralizada por otra estrategia. En este caso, el país afectado declara que atacará y aniquilará a los secuestradores, independientemente de la posibles pérdidas; recurre, pues, a una amenaza más fuerte, que sin embargo sólo puede funcionar si la amenaza estatal es creíble para los secuestradores, razón por la cual ya deben existir precedentes que subrayen la seriedad de la amenaza.

La otra categoría de las reglas de respuesta son las promesas: se le informa al contrincante lo que se le dará si se comporta de cierta manera.

Ejemplo: tal estrategia se aplica con la normativa sobre el testigo principal; si un acusado contribuye con su declaración a

dilucidar un caso, puede quedar impune o recibir una pena reducida.

Generalmente la normativa sobre el testigo principal va incluso aunada a una garantía legal, porque debe ser creíble. Por tanto, las jugadas estratégicas tienen siempre dos elementos: un plan de acción y un compromiso autoimpuesto.

En algunos casos, las amenazas y las promesas son simultáneas, sin que en realidad resulte claro cuál de ellas se concretará.

Un ejemplo típico es la venta de protección: una de las partes informa a la otra que está dispuesta a proteger su propiedad - un restaurante, por ejemplo - contra los ataques de un grupo indeterminado, a cambio del pago regular de una cierta suma de dinero.

En ese caso, los contornos de la amenaza y de la promesa se diluyen porque ambas están contenidas en la regla de respuesta.

13.2.5 Estrategia de tierra arrasada

La estrategia de tierra arrasada es un famoso ejemplo de las llamadas jugadas estratégicas.

"Tenemos que organizar una lucha despiadada. No deben caer en manos del enemigo ni un solo pedazo de pan, ni un solo litro de gasolina. Los colectivos campesinos deben llevarse sus vacas y transportar sus granos. Hay que destruir lo que no se pueda trasladar. Los puentes y las rutas deben ser dinamitados; los bosques y los depósitos, quemados. Hay que crearle al enemigo condiciones insoportables". José Stalin, el 3 de julio de 1941, al anunciar su estrategia de tierra arrasada.

El compromiso que se impuso José Stalin de cederle a las tropas alemanas sólo tierra arrasada, tuvo credibilidad porque los campos realmente fueron quemados.

También en el ámbito económico existen una serie de intentos de dejar atrás tierra arrasada, sobre todo en el caso de las adquisiciones hostiles de empresas: aquí, las dirigencias empresariales se defienden intentando destruir los atractivos de la empresa (por ejemplo, contratos de las editoriales con autores) para que aquellos que planean la adquisición ya no puedan sacarles provecho.

13.2.6 Estrategia de pequeños pasos

En la estrategia de pequeños pasos se trata de planear las medidas de tal modo que el número de los adversarios siga siendo manejable y se ejecuten sucesivamente las medidas necesarias, sin que surja una gran resistencia.

Ejemplo: un gobierno planea una reducción masiva de subvenciones; si las redujera de una sola vez, casi todos los ciudadanos se verían afectados de algún modo, razón por la cual la medida no puede ser ejecutada así.

La estrategia de pequeños pasos prevé la reducción gradual. Primero se reducen algunas pequeñas subvenciones que afectan a grupos que no tienen intereses comunes y que,

por consiguiente, no se unen; luego viene una segunda ola de reducciones, etc. Cuanto más uno se acerque a las grandes subvenciones que tienen un fuerte grupo de presión, más apoyo encontrará en aquellos que ya han sufrido reducciones y que, por un sentimiento de justicia, las querrán también para los otros grupos.

Al aumentar impuestos, se puede actuar en forma similar: mientras el aumento se dé en pequeños pasos, el potencial de protesta no será lo bastante grande ni tendrá la suficiente carga emotiva como para que se pueda ejercer una defensa real. No se sale a la calle por tener que pagar 10 pesos más en impuestos al mes, pero si hay que pagar 100 pesos más, muchas personas podrán ser alentadas a participar en acciones de protesta contra los aumentos.

Si los alimentos se encarecen mensualmente en un 2%, será muy improbable que estalle una rebelión. Significa que en 12 meses el aumento asciende a más del 26%. Pero si el aumento se diera de una sola vez, no se podría imponer sin protestas ni disturbios.

Ejemplo: muchos países, como Túnez, Indonesia y Tailandia, tuvieron experiencias con el aumento radical de los precios de los alimentos básicos por presión del FMI o del Banco Mundial; una estrategia de pequeños pasos hubiera podido evitar los disturbios y las luchas.

13.2.7 El juego con el abismo: brinkmanship

El ejemplo más famoso de brinkmanship es la crisis de Cuba en 1962. John F. Kennedy anunció un bloqueo naval de la isla luego de que su espionaje constató que la Unión Soviética quería estacionar allí misiles nucleares y que ya se estaban construyendo los respectivos silos.

Si la Unión Soviética de Nikita Kruschev hubiera aceptado el desafío, la crisis habría podido escalar a una guerra nuclear total. Ambas partes tenían varias opciones para actuar: algunas conducían a una situación segura, como la pasividad norteamericana o el desmontaje de los misiles en Cuba; otras, en cambio, eran gradualmente peligrosas, como detener en el Atlántico los buques que transportaban los misiles, romper el bloqueo naval o atacar preventivamente los EEUU. El punto crítico de esas acciones era imprevisible.

La idea de la estrategia de *brinkmanship* es llevar al adversario al borde de una catástrofe para obligarlo a retirarse. La clave para entenderla está en advertir que el abismo al que se lleva al adversario no es abrupto: se trata de un declive cada vez más escarpado, es decir, uno puede resbalar y caer en el abismo junto con el adversario.

El núcleo del *brinkmanship* consiste, por tanto, en provocar un riesgo intencional lo bastante intolerable para el adversario como para impulsarlo a eludir el peligro y cambiar de conducta. Una mera amenaza no tendrá el efecto del *brinkmanship*, pues en él l riesgo incalculable del fracaso humano o de la acción emotiva hace que el peligro sea real.

Si se aplica el *brinkmanship* puede que realmente se produzca la catástrofe, es decir, la caída en el abismo.

Un ejemplo es la masacre de los estudiantes chinos en la plaza de Tiananmen, en Pekín, 1989. Los estudiantes y los funcionarios de línea dura del gobierno siguieron una línea de confrontación: o los funcionarios de línea dura perdían el poder o los estudiantes cedían en sus exigencias. El resultado es conocido.

Acciones similares en la RDA y en Checoslovaquia, donde también hubo protestas democráticas, transcurrieron de una manera diferente. Los dirigentes políticos decidieron ceder, pero, como se supo más tarde, las decisiones sobre cómo manejar las manifestaciones de Leipzig pendían siempre de un hilo y muy bien hubieran podido llevar al abismo.

Otro ejemplo exitoso de brinkmanship es el póquer que los franceses jugaron en la Unión Europea por el puesto de presidente del Banco Central Europeo: a última hora arriesgaron el nacimiento del euro para reducir el período de W. Duisenberg y aunque oficialmente no lo consiguieron, Duisenberg no pudo permanecer en el cargo hasta el final.

Hay muchos casos de *brinkmanship*, sin que siempre dependa de ellos el fin del mundo o la existencia de la moneda europea. Ejemplos:

- empleadores y sindicatos se hallan ante una huelga de consecuencias devastadoras para ambas partes;
- cónyuges tercos no quieren ponerse de acuerdo y arriesgan el divorcio;
- el parlamento bloquea y arriesga así la capacidad de pago del gobierno.

En todos estos casos, al intentar que la otra parte ceda, las partes crean y manipulan intencionalmente el riesgo que puede tener consecuencias desfavorables para ambas.

13.2.8 Estrategias de juego de suma cero y de juego sin suma cero

Muchas situaciones políticas son juegos de suma cero: lo que uno gana, pierde el otro; si uno gana el poder, el otro debe entregarlo; si uno quiere pagar menos impuestos, el otro debe pagar más (en caso se quiera mantener el presupuesto equilibrado); si uno impone un nuevo proyecto, habrá que ahorrar en otra parte, otro tendrá que pagar más o endeudarse, lo que significa, a su vez: que pague la próxima generación.

Esto es indudable en las luchas electorales, pero tratándose de políticas, las cosas pueden verse de otro modo. En la concepción sectorial de la política, muchos procesos políticos son juegos de suma cero. En la concepción integral, al tomar en cuenta el medio ambiente o la estructura social, algún juego de suma cero se convierte en uno sin suma cero, tal el caso del dilema social ecológico.

En el juego de suma cero, las estrategias son más simples que en otros casos: se trata de ganar, es decir, de quitarle algo al adversario (votos, poder, influencia, dinero, etc.). En el juego sin suma cero, se trata de obtener de una situación el resultado óptimo para todos los involucrados. Significa cooperar, negociar, formar consensos, para lo cual existen, en primer lugar, las estrategias de negociación de carácter *win-win* (ganar-ganar).

13.2.9 Estrategia de imprevisibilidad

Como la eficacia de la estrategia de imprevisibilidad radica en sorprender al adversario con algo que no esperaba, este tipo de estrategia resulta contraria a la estrategia de decisiones con pasos secuenciales y, por tanto, también a la de prever y sacar conclusiones.

Ejemplo: si un gobierno planea grandes privatizaciones, podría suponerse en general que habrá un conflicto con los sindicatos que seguramente será aprovechado por los partidos opositores; esto significa que la oposición preverá, sacará una conclusión y se preparará para ese conflicto.

Desde el punto de vista estratégico, lo acertado para un gobierno sería formar con los sindicatos una alianza de trabajo y vincularlos de tal modo que les sea difícil abandonar la alianza cuando se implementen las privatizaciones. La oposición no podrá prever este desarrollo y, por lo tanto, habrá una cierta probabilidad de que tome decisiones estratégicas equivocadas.

Otros ejemplos muestran que, habiendo imprevisibilidad, los afectados demoran tanto en reaccionar, que el resultado se ha alcanzado antes de que se active la resistencia. Esto equivale a los ataques sorpresivos en el campo militar.

Ejemplo: cuando Tony Blair se convirtió en primer ministro, aumentó las cuotas estudiantiles: una medida inesperada, pues se consideraba inamistosa frente al electorado laborista. Un gobierno conservador no la hubiese tomado sin generar violentas protestas; Tony Blair la tomó con toda facilidad.

13.2.10 Estrategia de desinformación

La estrategia de desinformación puede aplicarse ofensiva y defensivamente. En el segundo caso, la estrategia tiene dos enfoques: suministrar información falsa (engaño) y suministrar demasiada información, tanta que ya nadie puede averiguar si es cierta o no (diluvio de información).

Enfoque ofensivo - suministro de información falsa

En esta estrategia se difunde conscientemente información falsa para que la población o el adversario la interprete erróneamente y se planteen temas o puntos centrales equivocados.

Esta estrategia se hizo famosa con las técnicas que empleaban los servicios secretos que, por ejemplo, mediante documentos, cartas y fotografías falsificados, así como rumores y noticias falsos, buscaban agudizar las tensiones políticas dentro de ciertos países para eliminar gobiernos desafectos o generar tendencias revolucionarias. En ésto se destacaron tanto la KGB como el FBI y la CIA, así como muchos otros servicios secretos.

También en la praxis político-partidaria se emplea de buen grado tal información falsa; en ciertos países acompaña siempre las luchas electorales: son las denominadas campañas negras.

Enfoque defensivo - suministro de información falsa

Esta estrategia puede servir para ocultar información desagradable y eliminar desventajas estratégicas. En este caso, la estrategia de desinformación es defensiva, es decir, se aplica contra el ataque del adversario.

> *Ejemplo: durante su carrera política, un político, en su función como tal, llegó a aceptar dinero por un servicio prestado; ahora el adversario recibe información al respecto y quiere aprovecharla en público.*

Este hecho se califica, en general, de corrupción; si hay indicios de que este suceso aislado "infelizmente" se hará público, habrá que preparar una campaña de desinformación. Para ello se construyen algunos casos de corrupción inexistentes y se lanzan al público; en todos ellos hay material preparado que comprueba que la acusación de corrupción es infundada; en esa mezcla confusa de información, la única información "verdadera" se pierde.

La película *Wag the dog*, con Dustin Hoffmann y Robert De Niro, muestra una estrategia de desinformación muy eficaz. Luego de que una colegiala amenaza con revelar que el presidente norteamericano se le acercó demasiado cuando visitó la Casa Blanca, se escenifica a través de los medios de comunicación una guerra con Albania que en realidad no tiene lugar, pero que conlleva a que el candidato gane las elecciones. Algunos periodistas mencionaron *Wag the dog* al comentar el bombardeo a Irak por parte de tropas norteamericanas, ordenado en los tórridos días del caso Lewinsky.

Enfoque defensivo – Suministro de excesiva información

La desinformación también puede aplicarse en caso de ataque con un tema que encierra una ventaja estratégica.

> *Ejemplo: en la lucha electoral, un candidato obtiene una ventaja estratégica al tratar un tema importante; es previsible que ésta sea tan fuerte que defina la elección.*

En este caso, la ventaja estratégica debe ser compensada mediante el llamado debate técnico. Significa que el partido adversario o su candidato debe empezar un debate sobre los detalles técnicos, los éxitos y fracasos, las posibilidades e imposibilidades de la ejecución, los necesarios decretos y nombramientos, etc., de modo que el elector ya no perciba la ventaja estratégica bajo ese cúmulo de información.

13.2.11 Estrategia de la admisión: el golpe liberador

La estrategia de la admisión o del golpe liberador es una forma de estrategia defensiva que sirve para concluir debates desagradables. En el marco de las "campañas negras" se suelen hacer acusaciones que resultan extraordinariamente difíciles de refutar.

> *Una de las acusaciones favoritas es, por ejemplo, que el candidato tiene hijos o relaciones extramaritales.*

Por lo general, esas acusaciones son difusas, de modo que es difícil contradecir o presentar una prueba contundente. Si el grupo meta del candidato no está demasiado impactado, resulta mejor admitir sencillamente la cuestión, porque así acaba el debate. Al menos en América Latina, una acusación de este tipo no perjudica en absoluto al candidato. Luego de lo sucedido con Clinton, ya también en la más puritana Norteamérica la gente se ha acostumbrado a tales acusaciones. Pero hay que sopesar muy bien si la acusación es tolerable o no por el grupo meta. La acusación, por ejemplo,

de que el candidato es homosexual, es considerada de forma muy negativa en muchos países, por lo que en este caso la estrategia de la admisión sería totalmente errónea.
Otra situación se presenta cuando, por ejemplo, a un partido oficialista se le reprochan errores políticos: aquí hay que aplicar la estrategia de la admisión como golpe liberador. En tal caso conviene elaborar una lista de todos los errores a ser admitidos y presentarlos al público como tales, señalando que han sido reconocidos y que ya no volverán a cometerse. De este modo se le quita a la oposición la posibilidad de resaltar constantemente los errores y discutirlos en público.
Este procedimiento concuerda a su vez con las expectativas de los electores, pues ellos siempre se orientan más hacia el futuro que hacia el pasado. Lamentablemente, es difícil convencer a los políticos que apliquen esta estrategia.

En los negocios surgen cada vez más campañas que emplean la admisión como un instrumento para generar confianza; resulta típica, por ejemplo, la campaña de una empresa automovilística: "Hemos comprendido".

13.3 Prioridades en las estrategias parciales

Las prioridades en las estrategias parciales se orientan hacia el cometido formulado. Hay que reunir todas las fuerzas de modo que se pueda cumplir el cometido sin grandes pérdidas, es decir, con el menor empleo posible de recursos. Se trata, entonces, de ganar y de hacerlo de la manera más rentable.

Sun Tzu, al respecto: Tu objetivo debe ser tomar todos los estados en forma intacta.

Para las estrategias políticas, esto significa, por ejemplo, que en una lucha electoral no se debe destruir la cultura política para que luego no sea imposible gobernar el país democráticamente. Por tanto, siempre habrá que elegir aquella estrategia que tenga la menor influencia negativa posible en la cultura política.

Sun Tzu, de nuevo: Somete al ejército del enemigo sin una lucha directa, ocupa sus ciudades sin mucho esfuerzo.

Aquí se trata, pues, del empleo de recursos. El objetivo debe ser alcanzado con el menor empleo posible de recursos, lo cual significa que sólo se debe actuar donde se puedan lograr éxitos reales a corto plazo; significa también que no se debería hacer todo lo posible, sino sólo aquello que promete la utilidad más sencilla.
Por eso las estrategias parciales, o sea, los criterios de solución aplicados para combatir las debilidades y los campos utilizados para el ataque, deben ser ordenados y evaluados según ciertas prioridades. Los objetivos vinculados a las estrategias deben ser realmente asequibles y cada una de las estrategias debe ser provechosa o exitosa para alcanzar el cometido.
¿Cómo se ve tal priorización?

Sun Tzu al respecto: La mejor forma es atacar la estrategia del adversario; la segunda mejor es destruir sus alianzas; la tercera mejor es atacarlo realmente. La peor forma es sitiar sus bastiones; haz ésto sólo si es lo único que te resta.

13.3.1 Atacar la estrategia del adversario

¿Qué significa ésto para la planificación estratégica práctica? Antes que nada, se trata de ver cómo se puede atacar la estrategia del adversario, lo cual presupone conocerla; esto puede lograrse observando al adversario o mediante el espionaje[50], pero muchas veces también previendo y sacando conclusiones[51]. Resulta sencillo atacar la estrategia del adversario si se conoce o puede presumirse cuál será la que elija. La idea es hostigarlo de entrada, de modo que no llegue a emplear sus fortalezas.

Ejemplo 1: si, conforme a su estrategia, el adversario quiere cambiar su gama de productos y lanzar al mercado un producto nuevo y atractivo, uno debería aparecer en el mercado con el mismo producto o con uno muy similar diez días antes de la fecha planeada por el adversario; a éste sólo le restaría, entonces, copiarlo o decidir no aparecer en el mercado con su producto.

Atención: aquí existe siempre el peligro de que el adversario haya planeado todo eso como un engaño; por tanto, hay que asegurarse de que se trata de una estrategia auténtica y no de una engañosa que nos incite a tomar medidas erróneas.

Ejemplo 2: si, por ejemplo, el adversario quiere conquistar un nuevo grupo meta, habrá que entrar en ese segmento del mercado antes que él. Cuanto antes uno ingrese, más difícil le resultará al adversario instalarse también allí.

Sun Tzu, al respecto: En general rige que aquellos que llegan primero al campo de batalla y lo ocupan, pueden descansar y esperar al adversario. Aquellos que aparecen demasiado tarde, deben entrar de inmediato en acción, de modo que ya están, al mismo tiempo, agotados y cansados.

Ejemplo 3: si el adversario quiere atacarnos en cierto lugar, podemos mejorar allí nuestra defensa o, quizás, abandonar incluso un campo de batalla poco importante y hacer que el adversario ataque en el vacío.

Para atacar la estrategia enemiga se requiere un buen sistema de observación y eso significa que la organización o el partido debe actuar en forma proactiva. Como en la mayoría de los partidos ese no es el caso, sino que se actúa reactivamente, el actuar proactivo adquiere una fuerza de penetración muy grande; no obstante, resulta difícil imponerla en política.

13.3.2 Destruir las alianzas del adversario

En la vida política hay múltiples alianzas, que se extienden desde la cooperación oculta entre personalidades influyentes hasta el apoyo abierto a ciertos partidos o candidatos por parte de iglesias, sindicatos, directivas de importantes organizaciones, etc.

---

50 Ver también capítulo 20.1.5: *Espionaje*.

51 Ver capítulo 13.2.1: *Decisiones estratégicas con pasos secuenciales*.

El apoyo de las iglesias a ciertos candidatos influye mucho en los resultados electorales; no siempre se trata sólo de las grandes iglesias, sino a veces también de sectas pequeñas, pero muy eficientes, y de grupos de sectas.

En las elecciones presidenciales de Guatemala, el candidato Serrano, quien no había salido muy bien parado en las encuestas, logró triunfar luego de conseguir el apoyo de sectas evangélicas.

En muchos países se puede notar la influencia sindical en los resultados electorales.

En las elecciones de 1998, en Alemania, los sindicatos favorecieron claramente a Gerhard Schröder, el candidato socialdemócrata a canciller; realizaron actos públicos, contribuyendo así a la victoria de los socialdemócratas.

También se sabe de la influencia sindical para impedir la ejecución de políticas, como, por ejemplo, la privatización de empresas públicas uruguayas bajo la presidencia de Lacalle.

Otro ejemplo de alianzas políticas es la OPEP. Esta alianza, empero, ha sido una y otra vez debilitada al lograr que algunos miembros rivalicen entre sí o que se les hagan concesiones tan grandes a algunos hasta el punto de traicionar al resto de la alianza. Por cierto que en la OPEP aparecieron los problemas del dilema del prisionero[52].

Muchas veces las alianzas tienen una importancia decisiva en el financiamiento de campañas; pero posteriormente pueden tener un efecto muy negativo en la capacidad de hacer política en el sentido deseado.

Un caso típico es la vinculación de la "National Rifle Association" con ciertos políticos de EEUU. En el intento de limitar la portación y venta de armas, todos los gobiernos chocan siempre con la tenaz resistencia de la asociación, cuya alianza con determinados políticos en órganos de decisión es eficaz.

La única contraestrategia posible es construir una alianza aún más poderosa de adversarios de las armas, que pueda atenuar el vínculo con la *Rifle Association* mediante nuevos flujos financieros y nuevos electores.

Las estrategias aplicables con respecto a las alianzas son:

1. Impedir la formación de alianzas estratégicas mediante maniobras de hostigamiento, desacreditando y presentando ofertas mejores o más atractivas para los aliados que el adversario tiene en la mira. Esto puede llegar hasta el intento de dividir al socio previsto en torno a la cuestión de la alianza y así debilitarlo tanto que renuncie a ella.
2. Perturbar la armonía dentro de la alianza infiltrando saboteadores, difundiendo rumores, desacreditando al líder del socio de la alianza o haciéndole ofertas lucrativas. Para impedir que las alianzas sean perturbadas, en el pasado se usaba el instrumento del matrimonio: así, los socios de la alianza eran unidos no sólo por vínculos contractuales, sino también por lazos familiares. *Tu felix Austria nube*[53] es el dicho más conocido que corrobora ese principio.
3. Formar una alianza propia para eludir el efecto de la otra alianza.

52 Ver capítulo 13.2.2: *Decisiones estratégicas con pasos simultáneos*.

53 "Tú, Austria feliz, cásate".

Uno de los desarrollos más recientes en las alianzas estratégicas lo hallamos en el área del transporte aéreo. Junto a la Star Alliance constituida por Lufthansa, United Airlines y otras líneas aéreas, Swiss Air o KLM han formado a su vez alianzas estratégicas. También aquí están a la orden del día las perturbaciones y los intentos de impedir tales alianzas.
Otra formación de alianzas puede verse en el mercado mundial de las telecomunicaciones. Una medida estratégica de defensa hizo fracasar la alianza entre Deutsche Telekom y Telekom Italia.

13.3.3 Atacar al adversario

En las estrategias políticas, atacar al adversario significa

1. quitarle sus recursos,
2. captar a sus electores mediante mejores ofertas y
3. desmoralizar a quienes lo apoyan.

Quitar los recursos puede consistir en lo siguiente:

- captar a los colaboradores y expertos importantes del adversario mediante empresas *headhunting* (cazatalentos); para ello también se suele recurrir a los socios de la alianza, pues muchas veces resulta excesivo pedir un traspaso directo al adversario. Pero el adversario ya puede ser debilitado por el sólo hecho de que se le sustraigan importantes voceros de prensa, estrategas, encargados de logística y personas clave en áreas políticas. Otro método popular es el de captar a los diputados en los parlamentos;
- perturbar el flujo de recursos presionando a bancos u otros proveedores de fondos, revelando malos manejos y escándalos financieros, influyendo negativamente en la solvencia del adversario y cuestionando la probabilidad de la victoria.

Durante su primera campaña presidencial, el equipo de Clinton sufrió una fuerte caída de sus ingresos cuando la aparición en escena del candidato Ross Perot redujo claramente sus posibilidades de victoria; para poder seguir en campaña, Clinton tuvo que tomar créditos bancarios, algo que ocurría por primera vez en la historia de las luchas electorales en EEUU.

El ataque con mejores ofertas para atraer a electores es la forma más honesta de luchar. En este caso compiten diferentes productos en el mercado de electores; éstos tienen la elección y gana quien presenta la mejor oferta.
Pero también aquí puede ocurrir que los candidatos, explotando las mejores y más atractivas ofertas, no tengan en cuenta la realidad y prometan de todo, a sabiendas que las promesas no pueden ser cumplidas.
Hablamos de la estrategia del comportamiento populista. El populista promete de todo, sin considerar si sus promesas son compatibles y realizables; ocupa una posición estratégica muy favorable, pues la mayoría de los electores entiende muy poco de política y en épocas de lucha electoral juega un gran papel el principio de la esperanza. La amplia oferta del populista, que la mayoría de veces recurre a fuertes componentes emocionales, no se puede combatir mediante una argumentación racional. Para los

electores, todo candidato o partido que difunde una oferta realista es menos atractivo que el populista. La estrategia debe centrarse entonces en utilizar otros componentes del producto para detener a los populistas; esos componentes pueden radicar en la persona, en el perfil o en la idoneidad.

Las experiencias con estrategias populistas muestran que, por lo general, el populista gana, lo cual conlleva a que los partidos y candidatos que no deseen seguir esas estrategias también a menudo se vean forzados a prometer más de lo que realmente pueden cumplir.

Un comportamiento típicamente populista lo tuvo en 1989, en su primera elección en Argentina, el candidato presidencial peronista Menem; ganó la elección, pese a que el diario Clarín publicó una amplia recopilación de sus afirmaciones contradictorias.

El concepto del populista se aplica a menudo a políticos que no se comportan, precisamente, en forma populista, pero que desagradan a partidos adversarios; en este caso, al emplear la palabra "populista" hay un intento de discriminar.

Un clásico ejemplo es el austriaco Jörg Haider: se le considera un político populista, pese a que nunca hizo promesas exageradas. Ataca a los partidos austriacos establecidos en un área en el que son muy sensibles y en el que los ciudadanos lo apoyan. Se trata de que los "viejos partidos" han copado el Estado y la vida social de tal modo que no se puede hacer valer ningún derecho, o sólo en forma limitada, si no se está afiliado a ellos.

Destruir la moral de quienes apoyan al adversario puede ser, entonces, un instrumento importante cuando el adversario debe confiar, justamente, en sus afiliados y en quienes lo apoyan. Muchas veces hallamos esta forma de acción en países donde el partido oficialista controla los medios de comunicación; en este caso, los partidos opositores utilizan a sus miembros para librar una lucha electoral que neutralice los medios de comunicación y que, al mismo tiempo, sea barata.

En tal situación, los partidos oficialistas toman medidas para atemorizar a quienes apoyan a la oposición y para destruir el apoyo.

Ejemplo: en Kenia, el partido oficialista KANU del presidente Arab Moi intentó amedrentar a quienes apoyaban a los candidatos opositores con la amenaza de que los distritos electorales en los que ellos fueran elegidos no recibirían ningún apoyo del gobierno, de modo que así se derrumbaría su sistema educativo, sanitario y social.

En otros países, como en la Eslovaquia de Meciar, los ataques amenazaron tan fuertemente a quienes apoyaban a la oposición, que resultó difícil manifestarse públicamente a favor de ella.

Por eso, en Eslovaquia se lanzó una campaña, no basada en partidos, que promovía la realización de elecciones libres y limpias[54] y que por medio de otras medidas, pese a todas las amenazas, aseguró el éxito necesario de la oposición.

54 *Report: Campaign of non-governmental organizations for free and fair elections OK'98*, Bratislava 1999, Partners for Democratic Change.

Otra forma de destruir la moral de quienes brindan su apoyo es desacreditar a la dirigencia del partido apoyado. Son múltiples las campañas que se realizan para asegurar ese resultado; generalmente se trata de “campañas negras”[55].

13.3.4 Sitiar los bastiones del adversario

Se trata de la peor forma de estrategia, según Sun Tzu; debería evitarse, salvo que no haya alternativa.
Son bastiones, por ejemplo, los temas políticos en los que el adversario tiene una gran idoneidad y ventajas estratégicas que defenderá a capa y espada. También pueden ser bastiones los grupos meta especiales en los cuales el adversario goza de una gran credibilidad y está bien organizado; los defenderá por todos los medios, teniendo para ello ventajas estratégicas.
Si pese a todo, esos bastiones son atacados, siempre habrá que emplear muchos recursos y estar consciente de que transcurrirá mucho tiempo antes de que se vean los primeros éxitos; por lo general, las organizaciones políticas no son tan perseverantes.
Si a pesar de las dudas se hace necesario irrumpir en el tema o en el grupo meta, no deberá buscarse la lucha abierta, pues llevaría las de perder. Aquí se trata de aplicar estrategias de infiltración y tácticas guerrilleras: ciertas personas seguirán siendo infiltradas por mucho tiempo en el sistema del adversario (bastión), donde se dedicarán al sabotaje, al espionaje, a la desinformación y a la destrucción.

13.4. Formulación de estrategias

En la formulación de estrategias existen cuatro principios importantes.

1. El principio de la elección del campo de batalla o de los temas en los que uno quiere enfrentarse con el adversario. Se trata de indagar cuáles son las áreas en las que se tienen ventajas estratégicas definitivas o que fueron descuidadas por el adversario, así como de identificar las características del campo de batalla.
2. El principio de la concentración de fuerzas. Se trata de ganar una superioridad relativa mediante la concentración de fuerzas, de maniobras diversivas para atraer las fuerzas del adversario hacia lugares equivocados y de la seguridad para el auténtico plan de batalla propio.
3. El principio del ataque. Se trata de establecer la necesidad y el tipo de ataque en caso de hacerse necesario un enfrentamiento, es decir, cuando han fracasado o son irrealizables otras posibilidades, como el ataque a la estrategia de la otra parte o la destrucción de sus alianzas. Asimismo se trata de establecer la posibilidad de la política de nichos para sobrevivir.
4. El principio del uso de fuerzas directas e indirectas. Esto significa que, aparte de las fuerzas visibles del partido o de la organización, pueden y deben participar fuerzas invisibles que no pertenecen al partido o a la organización, pero que pueden intervenir en el proceso de lucha y desplazar los centros de gravedad, cambiar la dirección de los ataques y aliviar la defensa.

---

55 Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

13.4.1 Elección de temas

La elección estratégica de temas se da en varios pasos. Primero se reúnen temas que el partido podría ofrecer en la lucha electoral y que concuerdan con sus principios básicos. La base la podría constituir también el programa del partido. En el caso de la implementación de políticas por una unidad ejecutiva como el gobierno o el alcalde, se reúnen temas vinculados al tema principal.

En un proyecto de descentralización, eso puede consistir, por ejemplo, en

- administración cercana al lugar,
- procesos de decisión más rápidos,
- reducción de costos,
- mayor participación e influencia de los ciudadanos,
- etc.

En un proyecto de privatización, eso puede consistir, por ejemplo, en

- equilibrio presupuestario mediante la venta de establecimientos estatales,
- mayor efectividad en la prestación de servicios a través del sector privado,
- retiro del Estado de áreas que no constituyen su tarea original,
- ofertas más económicas,
- mayor flexibilidad en la oferta y generación de competencia,
- fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa o de la economía privada,
- fortalecimiento de la capacidad de futuro del sector.

Tras reunir los temas, deben recorrer cuatro filtros:

Filtro 1: **interés**: el tema ¿interesa a la generalidad, a un grupo meta específico o sólo al planificador? Al elegir los temas hay que tener en cuenta lo que le interesa, lo que necesita, lo que afecta a la población. Aquí vale recordar: la carnada debe gustarle al pez y no al pescador.

Filtro 2: **delimitación**: las estrategias electorales ofensivas exigen marcar las diferencias con el rival; si no es posible, habrá que elegir otro tema o presentar el tema de una manera tan modificada que pueda advertirse una diferencia.

Filtro 3: **ventaja estratégica**: como no conviene atacar en campos en los que no se tiene una ventaja estratégica, deben excluirse los temas que no prometen el éxito porque uno mismo es demasiado débil en ellos. Hay ventaja cuando el tema mismo posee una clara ventaja, cuando está descuidado por el adversario o cuando el terreno en el que se lucha nos brinda ventajas.

Filtro 4: **comprensibilidad**: un criterio importante para elegir los temas es la comprensibilidad de la argumentación, lo cual significa que el ciudadano a quien se dirige el mensaje está en condiciones de entender el argumento o el contenido del tema: si el tema no puede ser expuesto en forma comprensible, no será utilizable. Por cierto que la comprensibilidad puede ser reemplazada por las emociones, apelando no al *homo sapiens*, sino al *hormo sapiens*.

13.4.1.1 Temas con claras ventajas estratégicas

Hay temas con claras ventajas estratégicas

- cuando uno fue el primero en ocupar el tema, ganando así liderazgo de opinión e idoneidad o

- cuando uno satisface la estructura de necesidades de la población con el tema o
- cuando uno puede exhibir alianzas especiales y estables con grupos sociales, estando así muy bien cimentado en la sociedad o
- cuando uno tiene expertos reconocidos que trabajan en el tema en forma competente y grupos de especialistas que pueden llevarlo a la práctica de una manera que impacte en el público o
- cuando uno puede atraer con el tema recursos humanos y financieros o
- cuando el tema es impulsado por los medios de comunicación, generalmente por ser de importancia actual.

13.4.1.2 Temas descuidados por el adversario

Los temas descuidados por el adversario difieren de los temas con ventaja estratégica. En este último caso, hay que contar con un enfrentamiento inevitable con los rivales, pues también ellos querrán ocupar el campo. En los temas descuidados por el adversario, no es de esperar, por de pronto, tal enfrentamiento: aquí se trata de temas interesantes para ciertos grupos meta, pero que por algún motivo aún no han sido abordados. En este caso no hace falta esforzarse mucho para tener éxito, porque se puede cultivar el campo a un costo relativamente bajo.

> *Sun Tzu, al respecto: La fortaleza del ejército no depende de tener un gran número de fuerzas armadas, sino más bien de atacar allí donde el enemigo no se defienda.*

13.4.1.3 Características de los campos de batalla

Al elegir los campos del enfrentamiento con los adversarios políticos, hay que tener una idea clara del terreno, palabra que aquí significa campo político de acción. La naturaleza del terreno puede influir mucho en la estrategia. Aquí se pueden advertir claramente las fortalezas y las debilidades en las que se puede influir por propia decisión; aquí se decide si se puede actuar de forma defensiva u ofensiva, si se puede ganar sólo o si se necesita la ayuda de otros y si realmente es aconsejable iniciar la lucha en un terreno semejante. Por eso, el examen del terreno es una de las tareas esenciales de una estrategia política.
En su libro *El arte de la guerra*, Sun Tzu define una serie de tipos de terreno que pueden valer tanto para los procesos económicos de mercado como para los enfrentamientos políticos.

Terreno propio dividido

> *Sun Tzu, al respecto: "No luches en un terreno propio dividido" y "en un terreno dividido, une los objetivos del ejército".*

En primer lugar, las enseñanzas de Sun Tzu dicen que no se debería intentar luchar en terreno propio, sino trasladar la lucha al terreno enemigo, es decir, habrá que aplicar sobre todo una estrategia ofensiva y no una defensiva. En la praxis eso significa intentar llegar a nuevos grupos de electores o penetrar con mayor profundidad los actuales grupos meta, es decir, no librar la lucha en terreno propio.

Desde luego eso no siempre es posible, sobre todo cuando a un partido oficialista se le asigna automáticamente un papel defensivo.
El desplazamiento al terreno ajeno es muy importante cuando el propio está dividido, es decir, cuando, por ejemplo, en el partido el tema resulta polémico, algo muy frecuente en la política práctica.

> *Un ejemplo típico fue el conflicto que en 1994 se desató en el partido liberal alemán con respecto a la interceptación de viviendas para combatir la criminalidad. El partido no logró un acuerdo en torno a esta materia y así en la lucha electoral perdió la posibilidad de defender en forma creíble toda la temática en torno al estado de derecho, uno de sus temas clásicos (terreno propio). Sun Tzu dice que, en tal caso, hay que unificar los objetivos del ejército, a toda costa.*

Otro caso es el de un gobierno que intenta realizar un programa de combate a la corrupción. La mayoría de las veces, esto no resulta cuando un gobierno ya lleva mucho tiempo gobernando porque, primero, la lucha se libra en el propio terreno y porque, segundo, la organización está dividida, pues muchos de los beneficiarios de la corrupción están en las propias filas y no se hallan unidos por un objetivo común.
La lucha en el terreno propio dividido es típica de las luchas electorales en los sistemas parlamentarios, en los gobiernos de coalición y últimamente cada vez más en los sistemas presidencialistas con coaliciones o construcciones similares. Por eso, también hay luchas electorales de coalición en las cuales, durante las luchas electorales, el objetivo principal es que continúe la coalición. Dentro de esta coalición, empero, se buscan privilegios, lucha que en parte erosiona gravemente a sus miembros.

Terreno fácil

> *Sun Tzu, al respecto: "No permitas que tus eslabones sean separados. Atiende estrictamente la defensa. Sé el primero en ocupar las posiciones más altas y soleadas - propicias para tus líneas de reabastecimiento - para tener así ventajas en la batalla".*

En el terreno en el que todos pueden entrar y del que todos pueden salir fácilmente, se ubican los temas habituales que apuntan a las necesidades de la mayoría de la población, tales como la satisfacción de las necesidades básicas, la seguridad social, etc. Todos los partidos prometen estos temas. El tema de la seguridad social, sobre todo, juega aquí un papel decisivo: las ofertas apenas difieren entre sí, la competencia es fuerte y provoca expulsiones del mercado.
Ahora bien, ¿qué significa ocupar las posiciones más altas y soleadas? Significa que quien logra unirse a grandes grupos sociales, como los sindicatos, las iglesias u otros grupos importantes, consigue una posición inicial favorable para tener éxito. Las líneas de reabastecimiento (multiplicadores) y la defensa cobran especial importancia.
Para una estrategia ofensiva eso implica que se debe intentar debilitar y romper los vínculos de los partidos adversarios con sus multiplicadores y, eventualmente, dividir a esos partidos. Para una estrategia defensiva eso implica que estos vínculos deben ser atendidos y defendidos.
Asimismo se pueden buscar ejemplos referentes a este complejo en los ámbitos de la

vinculación religiosa, del nacionalismo y del cultivo de la tradición, en los cuales se destacan, sobre todo, los partidos conservadores: también ellos aseguran sus actividades mediante estrechas relaciones con grupos sociales.

Terreno fronterizo

Sun Tzu, al respecto: "No te detengas en un terreno fácil del país enemigo. Mantén las tropas estrechamente reunidas".

Las nuevas áreas políticas y las nuevas soluciones para los problemas políticos deben ser primero puestas a prueba, ya sea a nivel regional o de acuerdo a grupos meta específicos. Por un lado pueden realizarse esfuerzos puntuales locales que a nivel nacional casi pasan desapercibidos y así establecer una cabeza de playa local. Pero también mediante un discurso dirigido a grupos meta específicos, que primero puede probarse en áreas seleccionadas. Si se estableció la cabeza de playa, todo el partido o el respectivo gobierno asesta un golpe y fuerza la ocupación del área con el empleo simultáneo de los canales de comunicación y de los enlaces preparados.
Un ejemplo de ello puede ser una nueva solución política para un problema medioambiental o la supresión de viejas estructuras de transferencia social a favor de otras nuevas, como, por ejemplo, el impuesto sobre la renta negativo. En tres o cuatro puntos de partida, se pueden poner a prueba diferentes soluciones al problema.
En este tipo de estrategia política es importante que, primero, el producto (la nueva idea política) esté terminado y no se halle todavía en una fase de desarrollo y que, segundo, toda la organización se prepare a golpear en el momento decisivo y a ampliar rápidamente la cabeza de playa.
También es importante que el partido actúe en forma cohesionada, que no vacile ni se divida a causa de la nueva exigencia.

Terreno con trampas

Sun Tzu, al respecto: "Si no vences de inmediato, podrás volver atrás sólo con dificultad".

En el nivel macro, algunos programas de bienestar social de los gobiernos son trampas que les impiden poder volver atrás. Las sociedades norteamericana y europeas están llenas de tales ejemplos. Por ejemplo, pese a los tenaces intentos de Reagan de reducir el gasto público, EEUU ha tenido dificultades para reducir el gasto relativo al bienestar social, especialmente con respecto a los ancianos y a los desempleados. En Gran Bretaña, la primera ministra Margret Thatcher necesitó muchos años antes de estar en condiciones de recortar los gastos de bienestar social; en Francia hubo una huelga general de varias semanas cuando el gobierno intentó revertir programas. Sin duda, resulta fácil lanzar programas de bienestar social, pero es muy difícil suprimirlos sin perder grandes apoyos políticos.

Terreno angosto

Sun Tzu, al respecto: "Medita tu estratagema. Sé el primero en ocupar los puntos estratégicos y espera al enemigo. No lo ataques si él ocupa los puntos importantes; sólo ataca si su defensa es débil en los puntos ocupados.
Bloquea los puntos de entrada y de salida".

El terreno angosto se caracteriza por la dificultad de entrar en él y de retirarse de él. Esto ocurre siempre cuando, por ejemplo, un área política se descubre por primera vez y hay que establecer íntegramente las soluciones para los problemas. Los partidos invierten grandes recursos humanos y, en parte, también financieros para elaborar soluciones especiales que son todavía nuevas y que aún no han sido puestas a prueba; entre ellas figuran, actualmente, las propuestas para tratar temas como la manipulación genética, la amenaza que plantea un mercado abierto de la información, etc. En estas cuestiones no hay experiencias previas y la pericia técnica (*know-how*) y la actualización científica exigen muchos gastos. Por todo ello es difícil penetrar en el terreno. Empero debido a las grandes inversiones hechas por los partidos que lograron penetrar en ese mercado, luego les cuesta abandonarlo. A su vez existe el peligro de que pequeñas unidades (grupos de expertos, comisiones especializadas) hallen soluciones completamente novedosas y mejores y que, en consecuencia, se elimine de golpe la ventaja competitiva de la actual solución, así como lo invertido en ella.
Para sobrevivir en un terreno así, se requieren constantemente nuevas soluciones creativas que pueden lograrse mediante trabajos adicionales de pequeñas unidades de trabajo (*think tanks*). En este punto Sun Tzu aconseja estratagemas, lo cual implica también explorar las soluciones del adversario y publicitarlas con antelación; un papel importante juega, entonces, la observación del campamento enemigo y de sus organizaciones amigas.
Se propone, además, no atacar al adversario si tiene una ventaja competitiva que no puede reducirse mediante una solución mejor y más convincente; por eso hay que atacar al adversario sólo cuando su defensa es débil, es decir, cuando su solución está agotada y es menos eficaz que la propia.

Terreno disputado

Sun Tzu, al respecto: "En un terreno disputado, debo ser el primero en ocupar las alturas soleadas y esperar la llegada del enemigo. Si el enemigo ocupó primero el terreno, no lo sigas: retírate para atraerlo hacia afuera" y "no ataques al enemigo que ocupó un terreno disputado; en una zona disputada, pon en orden tu retaguardia y todas las otras partes".

Los terrenos disputados son aquellos en los cuales también los competidores esperan tener una ventaja. Se trata, por ejemplo, de temas que despertaron de pronto un gran interés público a causa de importantes acontecimientos (Chernobil, catástrofes ecológicas, etc.) o de temas con mucha carga emocional, dramatizados por los medios de comunicación. Esos acontecimientos o noticias alteran por cierto tiempo la combinación de valores de los ciudadanos. La mayoría de veces, los partidos se lanzan a esos temas porque esperan que la conquista de ese nuevo mercado les dé una ventaja.
Sun Tzu aconseja no atacar al adversario que ya ocupó uno de esos temas y adquirió así una ventaja competitiva. Si para el rival se trata de un tema clave, defenderá la plaza por todos los medios, de modo que probablemente habrá grandes pérdidas con un resultado impredecible. No hay que atacar, pues, si el adversario ocupó el terreno: hay que retirarse para distraerlo y, eventualmente, inducirlo a cometer errores.
En todo caso, es importante mejorar los factores de apoyo, lo cual significa especificar la oferta, hacerla más fácilmente comprensible, acercarla a la problemática de los

ciudadanos y mejorar así el producto o el mensaje, optimizándolo para el mercado de electores, a fin de ocupar al menos partes del mercado (nichos).

Terreno cercado

Sun Tzu, al respecto: "Pacifica los países vecinos" y "fortalece las relaciones con los aliados".

Esta situación existe en muchos países con sistemas represivos o con mecanismos para oprimir a partidos competidores, pero es frecuente sobre todo en aquellos en los que por la presión de la opinión pública internacional los partidos oficialistas se vieron obligados a admitir un sistema pluripartidista: las medidas represivas del Estado, así como las intervenciones de los militares y del Ejecutivo impiden que los políticos opositores y sus mismos partidos opositores actúen; son cercados para volverlos inoperantes.

En tal situación, primero es necesario pacificar grupos sociales (países vecinos), es decir, alejarlos de medidas agresivas contra el partido y lograr, al menos, una tregua. Es más importante encontrar aliados; éstos pueden ser organizaciones internacionales, como Amnistía Internacional, el Banco Mundial, las organizaciones de la ONU, los embajadores de países distanciados del régimen, grupos de exiliados, etc.; también hay que mencionar los contactos con la prensa, la radio y la televisión internacionales. Si estas organizaciones logran ganarse para los intereses propios, la presión causada por el cerco cederá y, al mismo tiempo, se podrá acceder a los recursos necesarios.

Terreno intransitable

Sun Tzu, al respecto: "Muévete velozmente. No armes un campamento. Avanza por las rutas".

Un terreno intransitable se caracteriza por el hecho de que los peligros que surgen son desconocidos, quedando el partido a merced de ellos. No se llega a tal situación deliberadamente, como en el caso del terreno angosto, sino por casualidad, mediante movimientos que a uno de pronto lo llevan allí.

Esto implica que el peligro que surge en ese terreno se advierte de repente, sin que uno se haya podido preparar para ello. Algo así puede pasar en las discusiones entre políticos, cuando de súbito se descubre que no se está preparado en el tema, que no se tiene información, que en todo momento se puede caer en una trampa y que entonces, de pronto, se es tan vulnerable.

Eso puede ocurrir también si, repentinamente, un tema juega un papel en la opinión pública, sin que antes el partido lo haya notado y seguido de cerca. En tal caso, lo único que importa es cambiar de tema lo antes posible: Sun Tzu aconseja no armar un campamento (o sea, no detenerse en el tema) y avanzar rápidamente por la rutas.

Un terreno intransitable no necesariamente debería evitarse; más bien, debería habilitarse mediante exploración y observación para lograr así un cambio de las condiciones iniciales.

Terreno desolado

Sun Tzu, al respecto: "No permanezcas en un terreno desolado".

Los terrenos de este tipo aparecen cuando, debido a la acción política o al campo social, hay temas que perdieron importancia o problemas que fueron solucionados. A

veces, los partidos no advierten a tiempo ese cambio y siguen tratando ciertos temas por razones de nostalgia, aunque ya no le interesen a nadie o sólo le interesen a una pequeña minoría (a veces, sobre todo en el partido).
Ejemplos típicos son la transformación de una sociedad agrícola, con una gran importancia de la ganadería, a la sociedad industrial, a la de servicios o incluso a la de la información. Quien en una sociedad moderna aún sigue luchando por los ganaderos, se hallará en un terreno desolado y perderá sus batallas por luchar a favor de los intereses de una minoría en contra de las mayorías.

En Alemania existe un ejemplo similar en la llamada política de reunificación o política de Alemania. Tras la caída del muro y la unificación, los políticos que se habían especializado en ese campo ya no tuvieron importancia y debieron reorientarse o abandonar la política.

Terreno peligroso

Sun Tzu, al respecto: "Saquea los recursos del enemigo" y "protege las vías de aprovisionamiento para asegurar que te reabastezcas regularmente".

Esta situación aparece cuando una fuerza política se aventuró mucho en terreno enemigo, es decir, en temas ajenos. Aquí es importante no perder el vínculo con el partido (bases) y, al mismo tiempo, captar expertos que hasta ahora trabajaron para el adversario, extrayéndole de este modo la pericia técnica (*know-how*).
Por ejemplo, si un partido - que hasta ahora se ha ocupado casi exclusivamente de cuestiones relacionadas con el estado de derecho y los derechos humanos - decide adentrarse en el campo de la política económica, debe asegurarse de que dentro del mismo partido se comprenda y se apoye esa acción (asegurar el reabastecimiento) y ocuparse, además, de debilitar al adversario captando algunos de sus expertos o algunas de sus figuras emblemáticas (saquear recursos) para aparecer en ese campo como una fuerza a ser tomada en serio. También puede tratarse de deserciones de líderes de opinión y de multiplicadores.
Sun Tzu va aún más allá cuando afirma que un general sabio debe lograr que el enemigo alimente a sus tropas, pues el reabastecimiento a grandes distancias empobrece. En la praxis política esto significa que al entrar en un nuevo campo que está muy alejado del actual, la pericia técnica, el personal y otros recursos deberán ser conseguidos "localmente", es decir, del entorno directo del tema, y no explotar y transferir recursos propios.
Si el partido no logra tener éxito con todas esas actividades, deberá emprender la retirada hacia su antiguo campo principal (terreno propio), lo cual implica una considerable pérdida de imagen. Por eso se trata de un terreno peligroso.

Terreno alejado

Sun Tzu, al respecto: "En un terreno alejado, evita enfrentamientos que sólo puedan darle pequeñas ventajas a cada una de las partes".

En un terreno alejado, ambas partes están lejos de sus bases de origen; Sun Tzu aconseja aquí evitar el enfrentamiento. Se trata de una situación en la que dos o más partes

luchan contra un partido demasiado poderoso. Fue la que se dio en Chile, por ejemplo, antes de sustituir a Pinochet: los partidos opositores intentaron minimizar sus propios conflictos para unirse en la alianza "Comando por el no"* y luchar juntos; cada uno de ellos hubiera podido lograr pequeñas ventajas si abandonaba la alianza, pero así no se habría logrado el gran objetivo. Un caso similar ocurrió en Nicaragua al formarse la unión opositora *UNO* contra los sandinistas y otro en Eslovaquia al formarse la *SDK* de varios partidos para sustituir a Meciar.

Terreno mortal

Sun Tzu, al respecto: "Lucha" y "deja claro que sólo se podrá sobrevivir si se lucha".

Dado que normalmente no se da tal situación, pues los involucrados siempre tendrán la posibilidad de desertar o huir, son pocos los casos imaginables en los que ese terreno pueda aparecer: por ejemplo, que la presión a los políticamente activos se torne tan grande, que sólo les reste la lucha directa por no tener la posibilidad de huir.
Es el caso de los sistemas represivos que impiden viajar, de las dictaduras y de otras formas de opresión, en las que el derecho a la resistencia entra en juego y se debe contribuir a la caída del régimen, incluso con la violencia.

13.4.2 Concentrar fuerzas

Uno de los presupuestos esenciales para desarrollar eficaces estrategias ofensivas es la necesidad de aglutinar las fuerzas y dedicarse a pocos temas impactantes, sin intentar atacar o defenderse simultáneamente en todos los campos, pues por lo general los recursos no alcanzan para ello. La concentración en tres o cuatro campos en los que se ataca al rival o a los rivales contribuye, por un lado, a tener una cantidad de campos de batalla que el elector puede abarcar y comprender; por el otro, permite un empleo bien planificado de los recursos.

13.4.2.1 Ganar superioridad relativa

Luego de reducir los temas de lucha, es importante ganar una superioridad relativa en los diversos campos de batalla. Esta puede planificarse mediante el tema en sí, mediante la elección de los campos de batalla e incluso mediante el engaño.
Por ejemplo, si se eligen campos de batalla en los que el adversario está tan comprometido que ya no puede o no quiere hacer cambios, se podrá elegir uno de estos temas de lucha cuando se tienen ventajas en el sector.

Un ejemplo importante fueron las elecciones de 1998 para el Parlamento Federal alemán, en las que el candidato socialdemócrata a canciller Gerhard Schröder se enfrentó al canciller demócratacristiano Helmut Kohl. Los electores alemanes querían un cambio tras 16 años de gobierno de Kohl. Cuando el partido demócratacristiano decidió volver a presentarlo, el partido socialdemócrata concentró todas sus expresiones en el "nuevo" y "joven" canciller para sustituir al

* En castellano en el original (*N. del T.*).

"viejo": apenas tocaron otros temas, pues habían notado su relativa superioridad en ese campo y la aprovecharon en forma sistemática, lo cual, finalmente, les dio la victoria electoral.

Tal superioridad relativa también puede obtenerse eligiendo el campo de batalla apropiado, es decir, uno en el que, por ejemplo, se tienen fuertes aliados o uno que se ha ocupado antes que otros y en el que se es idóneo.

Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla "combate al desempleo", se crea una superioridad relativa si se es un aliado natural de los sindicatos; al menos, así lo interpreta el elector normal.

Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla "creación de nuevos puestos de trabajo", los "empresarios" aliados son útiles para hallar aquí una relativa superioridad.

Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla "cierre de plantas de energía nuclear", tendrá una superioridad relativa aquel partido que ya desde hace algún tiempo se dedica en forma idónea a las energías alternativas y a su fomento, mientras que otros partidos aún carecen de pericia técnica en ese campo.

La superioridad relativa también se logra dejando al rival a oscuras respecto al campo que se quiere atacar y, sobre todo, engañándolo deliberadamente sobre las intenciones propias.

13.4.2.2 Seguridad para el propio plan de batalla[56] y maniobras diversivas

Mediante las maniobras diversivas, intentamos conscientemente que el adversario dirija su defensa hacia un campo que no pretendemos atacar en absoluto; desde luego, sólo se podrá engañar si ignora nuestro propósito.

Sun Tzu, al respecto: El enemigo no debe saber dónde quieres atacar. Si no lo sabe, deberá defenderse en muchos lugares; en la medida en que se defienda en más lugares, más dispersas estarán sus tropas y más débil será en cada punto.

La seguridad para el propio plan de batalla es un gran problema para los partidos y gobiernos democráticos: son demasiadas las personas que conocen las intenciones porque los planes suelen elaborarse en un proceso casi democrático o, al menos, son legitimados por la resolución de un órgano, con lo cual la seguridad ya no está garantizada.

Hay ejemplos de que en los periódicos se pudo leer la estrategia de los partidos; en tal caso, desde luego, el adversario tendrá grandes posibilidades de sofocar la estrategia ab initio, atacando y destruyendo la estrategia y no el partido[57].

Otro problema representa la llamada estrategia de anuncios, muy apreciada por los partidos y, sobre todo, por los gobiernos: consiste, no en ejecutar una política, sino sólo en anunciar que se quiere ejecutar una determinada política con una determinada estrategia. Por lo general, es poco lo que ocurre tras el anuncio; en todo caso, no se suele dar el paso estratégico anunciado.

---

56 Ver capítulo 20.3: *Seguridad y protección de la información*.

57 Ver capítulo 13.3: *Prioridades en las estrategias parciales*.

Ejemplo: un partido anuncia que, en adelante, tomará mayor distancia de su anterior socio de coalición; en realidad, considera ese anuncio como un hecho y no se distancia: se toma la intención como un hecho.

Por principio, en el campo político son pocas las estrategias que se mantienen realmente en secreto. El primer motivo, ya mencionado, es que en su elaboración participan en un proceso casi democrático demasiadas personas; el segundo motivo es la presión interna de los políticos para presentarle o hacer llegar esas reflexiones a los medios de comunicación; y el tercer motivo es que dentro de los partidos y de los gobiernos siempre hay opiniones disidentes: los adversarios del propio bando revelan la estrategia para destruirla; por lo general, las reglas y la disciplina no bastan para sancionar a los traidores lo suficiente como para que tengan un efecto disuasivo.

13.4.3 Política agresiva

Sun Tzu dice: Quienes no pueden ganar, deben defenderse; quienes pueden ganar, deben atacar. Ser invencible en la defensa depende de los propios esfuerzos, mientras que la posibilidad de la victoria depende del adversario.

Aquí resulta claro que no se puede vencer sin atacar al enemigo. Muchas fuerzas sociales y políticas continúan creyendo que pueden realizar cambios en la sociedad sin enfrentarse con sus adversarios. Este es el caso, especialmente, de las ONGs que quieren hacer “algo bueno” en un ámbito claramente definido, pero también el de ciertos partidos que rechazan trabajar con “imágenes del enemigo” y que creen que “lo bueno” o su programa partidario se impondrá sin luchar con los adversarios.

Cuando realmente ocurrió algo así, fueron otros los que libraron la lucha y las ONGs o los partidos se beneficiaron de ella; en la realidad, los perdedores son, la mayoría de las veces, aquellos que no quieren atacar.

Un ejemplo no político que muestra la necesidad de atacar es un partido de fútbol: se puede ganar sólo si se ataca y se intenta introducir el balón en la portería adversaria; ésto no se puede lograr defendiendo la portería propia.

El cambio en los procesos de producción, en los productores, en las balanzas comerciales, en los flujos de importación o de exportación exige de los gobiernos una actuación ofensiva, que, por cierto, está muy poco desarrollada. Por lo general, se recurre a comportamientos defensivos que tienen efectos negativos sobre el país.

El comportamiento defensivo de los gobiernos se torna evidente cuando, por ejemplo, establecen barreras comerciales, aranceles y otros obstáculos para defenderse de las importaciones - como la UE en el área agrícola - o establecen subvenciones para fomentar las exportaciones cuando hay dificultades. En estos casos, los gobiernos reaccionan a la defensiva, en vez de reclamar ofensivamente de los exportadores nuevos productos con mayor capacidad competitiva.

Esto también se evidencia cuando los partidos, al desarrollar nuevas políticas, realizan, por ejemplo, pequeñas correcciones

en el sistema social, en vez de tener el coraje de enfrentarse ofensivamente a las dificultades, proponiendo profundas reformas generales.

Sólo mediante la innovación aparecen nuevos productos que son apropiados para una política agresiva: con el tiempo, los productos y las soluciones políticas de viejo cuño son puestos automáticamente a la defensiva. “Viejo” y “nuevo” no describen aquí una fecha de fabricación o de desarrollo, sino que “viejo” significa que “ya fue implantado y ya no tiene éxito”, mientras que “nuevo” significa que “aún no fue implantado y practicado”, aunque el producto en sí sea viejo.

En muchos casos, la necesidad de atacar resulta mal entendida: se cree que hay que calumniar al adversario y lanzar una campaña negativa, lo cual es un gran error. En política, el ataque es una medida que sirve, por ejemplo, para captar electores o favorecedores del adversario, algo que no se puede conseguir mediante una campaña negativa. Quizás se logre, incluso, separar a electores del partido rival, pero eso no significa que se hayan captado para uno mismo. Por lo general, el resultado de una campaña negativa es el llamado “efecto de la barrera de carros”.

Para explicar el efecto de la barrera de carros, hay que recordar las películas del Salvaje Oeste. Grandes caravanas se dirigían desde el Este hacia el Oeste; dentro de ellas había muchos conflictos: por la conducción, por los robos y por las mujeres. En muchos casos, los viajeros se agredían, pero si de repente la caravana era atacada por los indios, formaba una barrera de carros y luchaba unida contra los atacantes: de pronto se olvidaban todas las rencillas internas y se luchaba hacia afuera.

Esto ocurre en política cuando un partido es atacado con una campaña negativa. Los afiliados y los electores se agrupan de inmediato y lo defienden, aunque antes muchos electores hayan estado insatisfechos con el partido y en realidad a punto de pasarse a otro. Para los indios - y para el partido atacante - hubiera sido mucho mejor que mostraran sus atractivos (en el caso de los indios: carne y agua fresca, y otros productos atrayentes para los miembros de la caravana) para atraer a los integrantes de la caravana y a los electores.

13.4.4. Política de nichos

Frente a la política agresiva, que apunta directamente a una confrontación con los adversarios políticos, los partidos pequeños también pueden seguir una política que elude la confrontación directa: es una posibilidad de la política de nichos. En este caso, el partido pequeño busca un nicho político que sea muy importante para un sector de la población cuantitativamente limitado, pero que no despierte el interés de los grandes partidos. La política de nichos es adecuada para que ciertos partidos sobrevivan cuando hay grandes transformaciones.

Un ejemplo es el comportamiento del Democratic Party (DP) de Sudáfrica tras la abolición del apartheid. El DP - un partido mayoritariamente blanco que siempre apoyó la abolición - tuvo que aceptar un pobre y decepcionante resultado en las primeras elecciones libres, pese a que esperaba una clara victoria. Eso

no ocurrió porque la población negra tenía sus propios partidos negros (ANC e Inkata), mientras que a la población blanca le atrajeron más aquellos partidos que querían defender a la población blanca. En esa época, no había demanda de valores liberales y democráticos, pues ya parecían conseguidos. El DP se preparó, entonces, para una política de nichos relacionada exactamente con esos valores y así pudo sobrevivir: en las elecciones de 1999 se convirtió en el más fuerte partido opositor del ANC.

13.4.5 Cambio entre fuerzas directas e indirectas

En la planificación de estrategias se distingue entre fuerzas directas e indirectas. Las directas son las actividades y actuaciones de los partidos u organizaciones que son reconocibles como tales; también es posible emplear fuerzas indirectas: en este caso se trata de acciones y actuaciones de organizaciones que no son directamente atribuibles a un partido.

Ejemplos de estas últimas son las actividades de las llamadas organizaciones periféricas: iniciativas de electores, aliados, organizaciones de jóvenes y, en parte, asociaciones y uniones que se forman expresamente para esos fines mucho antes de la lucha electoral y que luego son "despertadas" para actuar en ella.

Como se dijo en el capítulo anterior, no conviene que el partido atacante realice directamente una campaña negativa contra otro partido. Ello sería posible, empero, si la campaña negativa o negra es emprendida por una fuerza indirecta, que no pueda ser directamente vinculada con el partido atacante.

Ejemplos: modelos como "Unión para la política limpia", "Unión para combatir la corrupción", "Fundación para la moral y la ética en política", "Movimiento por una mayor democracia", etc.

Estas organizaciones son dirigidas en secreto por fuerzas del partido: hacen circular ciertos temas, lanzan campañas negativas contra políticos y partidos, están disponibles para toda actividad que el partido no quiera realizar por sí mismo porque lo perjudicaría. El engaño a veces puede llegar tan lejos que el partido atacante (fuerza directa) defienda oficialmente al político atacado en público por la organización de camuflaje (fuerza indirecta), siendo que él mismo lanzó el ataque y es responsable de ello.

La cooperación entre fuerzas directas e indirectas puede ser muy variada y traslaparse constantemente, sin que los ciudadanos puedan advertir que se trata de una acción conjunta.

13.5 Evaluación de la formulación de la estrategia

Tras elegir y formular las estrategias, es necesario evaluarlas: primero habrá que apreciar si las estrategias elegidas llevan directamente a una victoria o al cumplimiento del cometido o si determinados pasos estratégicos nada tienen que ver con el cometido. Reiteradas veces ocurre que, durante el desarrollo y la formulación, se abandonan

estrategias que no inciden en el campo principal, sino que se mueven en escenarios secundarios de batalla o en las áreas recreativas de ciertos planificadores.

> *Ejemplo: en el marco de una campaña electoral siempre se intenta reorganizar al mismo tiempo el partido; lo uno poco tiene que ver con lo otro: habría que realizar una estrategia separada en tiempos que no sean de lucha electoral.*
>
> *Ejemplo: siempre se trata de vincular los programas generales de formación ciudadana con las luchas electorales. En la mayoría de los casos esto es incluso contraproducente, pues los electores en períodos electorales - época en la que se sienten poderosos frente a los políticos - no quieren ser educados por aquellos sobre quienes van a decidir: habrá que dirigir la concentración de las fuerzas al objetivo del cometido.*
>
> *Ejemplo: también siempre se intenta solucionar problemas durante la lucha electoral, cuando en realidad de lo único que se trata es de dar una esperanza de solución y atraer a los electores con la esperanza y no con los hechos.*

Por eso, primero hay que verificar si todas las estrategias elegidas persiguen el objetivo final de la estrategia general o si se intentan alcanzar también otros objetivos no definidos.

13.5.1 Valoración subjetiva del cumplimiento del cometido

En la valoración subjetiva del cumplimiento del cometido, el planificador estratégico percibe subjetivamente si las diversas estrategias concuerdan entre sí, si existen ventajas estratégicas y si el *timing* es correcto. Esta apreciación no puede ser científica. Son varios los factores que convergen para que el planificador estratégico pueda valorar: experiencias, sentimientos, el "olfato" para la estrategia específica correcta y la posibilidad de concretar la estrategia, así como la impresión de cómo reaccionarán la otra parte y todos los intervinientes.

Es por ello que este libro no puede describir detalladamente la valoración subjetiva: ésta dependerá de cada situación y de la impresión respectiva del planificador estratégico. Así, habrá estrategias que el planificador ya empleó con éxito en otros casos, pero que en el actual, según su percepción, no podrían funcionar; en otros casos no habrá aplicado cierta estrategia por temor, pero en el caso actual podrá estar convencido de que es realizable.

Las preguntas a responder en la apreciación subjetiva son las siguientes:

2. ¿Concuerdan entre sí las diversas estrategias?
3. ¿Tiene cada una de las estrategias una ventaja estratégica?
4. ¿Concuerdan las diversas estrategias entre sí y se ajustan cronológicamente al entorno?

13.5.2. Valoración objetiva

En la valoración objetiva son los datos mensurables los más importantes y pueden ser empleados para la evaluación; la percepción subjetiva del planificador no juega aquí

ningún papel. En este caso, las preguntas a formular son las siguientes:

1. ¿Sabemos cuánta libertad de movimiento tenemos en las diversas estrategias elegidas?
2. ¿Tiene el costo financiero una relación razonable con el resultado que se busca?
3. ¿Está el costo en materia de personal en una relación razonable con el resultado que se busca?
4. ¿La correlación de fuerzas entre los competidores está distribuida de tal forma que permita prever éxitos?
5. ¿Se podrá ejecutar la estrategia elegida?

Si las respuestas a las valoraciones subjetivas y objetivas son positivas, se puede suponer que la estrategia elegida será eficaz y que el cometido se podrá cumplir. En cambio, la estrategia deberá reformularse si la evaluación genera grandes dudas y si importantes preguntas fueron respondidas en forma insatisfactoria.

Si al reformular preguntas evaluadoras tampoco se obtienen respuestas satisfactorias, se visualiza que el cometido no podrá ser alcanzado. En tal caso se tendrá que reconducir al cometido y reformular la estrategia.

En este punto, es tarea del asesor o del planificador estratégico disuadir al respectivo partido o gobierno de “embestir contra la pared” o de “cerrar los ojos y avanzar”: demasiados recursos humanos, financieros y de imagen podrían peligrar si se implementa una estrategia reconocida como equivocada.

> *Sun Tzu, al respecto: “La guerra es un caso de gran importancia para el estado: afecta la vida y la muerte de personas e influye en la supervivencia o la caída del estado. Por eso, el caso debe ser profundamente analizado”.*

Tras elegir, formular y evaluar las estrategias parciales, el próximo paso importante consiste en ejecutarlas mediante dos vías: a través de los objetivos que más tarde llevarán a las medidas (ver capítulo 14) y a través de la imagen objetivo (ver capítulo 15).

14 Definición de objetivos

La ejecución de las estrategias parciales a través de los objetivos se realiza fijando objetivos derivados de estrategias parciales. Una estrategia parcial puede descomponerse en varios objetivos; lo importante es que los objetivos se ajusten, realmente, a la orientación de la estrategia parcial proyectada.

14.1 Formulación de objetivos

A veces resulta difícil formular los objetivos, aunque el principio es muy simple: un objetivo es la descripción de un estado que se alcanza tras una serie de medidas. En el objetivo se describe un elemento cuantitativo que tiene una fecha límite. La magnitud cuantitativa debe ser mensurable: los objetivos que no pueden ser medidos son inaceptables como tales. Un planificador sólo debe formular aquellos objetivos para cuyo cumplimiento existan responsables; por eso también habrá que indicar cuál es la unidad táctica responsable.

Los objetivos derivan de las estrategias parciales, las cuales, como ya se apuntó, derivan a su vez de las debilidades o de las fortalezas. De ello resulta, entonces, el siguiente esquema:

Debilidad	**Estrategia parcial**	**Objetivo**
Dinero insuficiente.	Conseguimos donaciones de empresarios gracias a nuestra idoneidad en materia económica.	Hasta el 1.10.xx recaudamos US$ 200.000 por concepto de donaciones. (grupo *fundraising*)
Poca motivación en los miembros.	Motivamos a nuestros miembros.	Hasta el 1.7.xx se habrá inscrito el 40% de nuestros miembros para trabajar como voluntarios en la lucha electoral. (Departamento de comunicación interna)
Declaraciones programáticas anticuadas en el área de salud.	Desarrollamos un moderno programa de salud.	Hasta el 1.3.xx se desarrolló y aprobó un moderno programa de salud. (Departamento programático)

En este esquema se ve cómo, a partir de una debilidad, se desarrolla primero una estrategia parcial y cómo ésta se convierte luego en un objetivo táctico. En el caso presentado, todos los objetivos son fácilmente mensurables; en la realidad, sin embargo, a veces hay situaciones difíciles de medir o que implican grandes costos.

Debilidad	Estrategia parcial	Objetivo
Mala presencia en los medios de comunicación debido a un mal trabajo de prensa.	Mejoramos nuestro trabajo de prensa.	Alternativa 1: de inmediato se emiten por lo menos dos boletines de prensa diarios. (departamento de prensa) Alternativa 2: aparecemos en los periódicos A, B, ... E por lo menos tres veces por semana con una noticia que nosotros mismos iniciamos. (departamento de prensa) Alternativa 3: aparecemos en los periódicos A, B, ... E por lo menos tres veces por semana con una noticia. (departamento de prensa)

Discusión de las alternativas:
La alternativa 1 fija un objetivo para nuestro trabajo, es decir, podemos medir si los responsables del trabajo de prensa entregaron dos noticias diarias; pero ésto nada dice acerca de la calidad ni de la eficacia: podría ocurrir que ninguna de esas noticias entregadas jamás sea impresa.
La alternativa 2 se orienta hacia la eficacia: se mide la cantidad de noticias impresas en ciertos periódicos en que se relaciona al autor. Este objetivo está formulado correctamente y, al ser alcanzado, demuestra que la debilidad fue eliminada.
La alternativa 3 se orienta hacia el número de noticias, sin centrarse en el autor. Esto significa que un partido caracterizado por sus luchas internas de poder y, por tanto, con una presencia negativa diaria en los medios de comunicación, puede alcanzar ese objetivo, pero no en el sentido de eliminar la debilidad ni en el de la estrategia parcial. Aquí se ve también que la unidad táctica - departamento de prensa - sólo puede influir en forma limitada y que, en consecuencia, no puede ser responsabilizada.

Debilidad	Estrategia parcial	Objetivo
Tenemos un componente negativo de imagen: “disputas en el partido”.	Cambiamos la imagen hacia la “cohesión”.	Alternativa 1: hasta el 1.9.xx el 40% de los electores cree que somos un partido cohesionado. (departamento de relaciones públicas) Alternativa 2: hasta el 1.9.xx el 80% de nuestro electorado potencial cree que somos un partido cohesionado. (departamento de relaciones públicas)

Debilidad	Estrategia parcial	Objetivo
		Alternativa 3: hasta el 1.5.xx zanjamos todas las disputas en el partido. (directiva del partido)

La alternativa 1 apunta en la dirección correcta: el componente "cohesión" es aceptado por el 40% de los electores. Si se lograron mejorar los resultados anteriores, se puede considerar que el objetivo fue alcanzado en el sentido de la estrategia parcial.
La alternativa 2 muestra un objetivo que implica una mejor aplicación de la estrategia parcial, pues se basa en el electorado potencial del partido - que es el que al fin y al cabo importa -. No obstante, es difícil, que encuestas sencillas confirmen tal resultado, razón por la cual habrá que preferir la alternativa 1 si no se planificó una encuesta muy amplia.
La alternativa 3 no es un objetivo en el sentido de la estrategia parcial: ésta sólo exige el cambio de la imagen y no el de la realidad. Esto significa que el partido puede aparecer cohesionado, aunque en realidad no lo esté (lo que importa no es la realidad, sino lo que la gente crea). Por otro lado, aunque el partido pueda reducir los conflictos, ello no bastará para que su imagen mejore.

Debilidad	Estrategia parcial	Objetivo
Tenemos un potencial demasiado bajo.	Ampliamos nuestro potencial fortaleciendo el trabajo en el área "política social".	Alternativa 1: hasta el 1.8.xx nuestro potencial creció en un 10%. (departamento de relaciones públicas) Alternativa 2: hasta el 1.8.xx contamos con un potencial del 60% de electores. (departamento de relaciones públicas) Alternativa 3: hasta el 1.8.xx el 30% de los electores reconoció nuestro compromiso en el área de política social. (departamento de relaciones públicas)

La alternativa 1 se centra en el crecimiento del potencial; si bien se amplía el potencial, no se mide si basta para la estrategia.
La alternativa 2 señala un determinado potencial del 60% a ser alcanzado; como esto puede medirse mediante encuestas, el objetivo está formulado correctamente en el sentido de la estrategia parcial.

La alternativa 3 dice algo acerca de la visibilidad de nuestro trabajo en el área "política social", pero el objetivo nada dice acerca del impacto de nuestro trabajo ni, por tanto, acerca del efecto sobre el potencial; por eso el objetivo está mal formulado en el sentido de la estrategia parcial.

14.2 Los objetivos como paso de la estrategia a la táctica

Los objetivos son la soldadura entre la estrategia y la táctica. También se habla de objetivos "tácticos", lo cual significa que a la unidad táctica[58] se le impone un cometido junto con el objetivo. Esta unidad es la responsable de alcanzar el objetivo.
En las organizaciones con división de trabajo, las unidades tácticas se definen mediante un cometido de trabajo[59]: hay responsables de la logística, de las finanzas, del trabajo de prensa, de las actividades de relaciones públicas, del trabajo programático, del suministro de material, etc. Todas estas unidades reciben sus cometidos a través de los objetivos tácticos. Para los planificadores significa que los objetivos deben ser formulados de tal modo que puedan ser alcanzados por una sola unidad táctica: si varias unidades tácticas están encargadas de un mismo objetivo, habrá que desenmarañar las competencias y establecer claramente las respectivas responsabilidades. En las organizaciones pequeñas puede ocurrir que varias unidades tácticas se agrupen bajo la dirección de una persona.
Considerando también factores tales como los grupos meta y los instrumentos principales y de comunicación, de los objetivos se deducen posteriormente medidas y acciones que conllevan a un cronograma y un plan de medidas (plan maestro) integrales[60].

14.3 Evaluación de la formulación de objetivos

Las formulaciones de objetivos deben ser evaluadas al igual que las estrategias parciales. Se trata esencialmente de ser realistas.
Habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Está formulado correctamente el objetivo? ¿Hay una fecha límite, una magnitud cuantitativa mensurable y una unidad táctica responsable?
2. ¿Es realista pretender alcanzar el objetivo en el tiempo previsto?
3. ¿Puede alcanzarse el aspecto cuantitativo del objetivo?
4. ¿Puede la unidad táctica alcanzar el objetivo por sí sola, sin la ayuda de otros?
5. ¿Está integrado de forma realista el plazo del objetivo en otras planificaciones de objetivos?
6. ¿Fue encargado el objetivo a la unidad táctica adecuada?

58 Ver también capítulo 3.2.1: *Delimitación entre la planificación táctica y la planificación estratégica*.
59 Ver también capítulo 22: *Organización de partidos, campañas y luchas electorales*.
60 Ver también capítulo 21: *Deducción de medidas a partir de objetivos*.

15 Imagen objetivo

La segunda vía para ejecutar la estrategia pasa por la imagen objetivo. Aquí se tratan, sobre todo, los temas y los campos de batalla elegidos, es decir, las fortalezas.

15.1 Función de la imagen objetivo

Toda organización, todo partido, todo candidato tiene en su entorno una cierta imagen: la percepción que las personas o los electores tienen de una organización en un momento dado. A veces esa percepción aún está vacía, lo cual significa que la organización o la persona es desconocida. No se tiene una percepción acerca de alguien o de la organización.

Ser conocido resulta, entonces, un presupuesto para conformar una imagen. Si una organización o una persona es conocida por cierto grupo, puede ser que la imagen presentada hasta ahora al público no sea siempre ventajosa: con razón o sin ella, en la percepción de otra persona o de una organización pueden aparecer elementos desfavorables para el objetivo de la futura actividad.

Por ejemplo, si un candidato transmite la imagen de ser un arribista despiadado, será difícil venderlo al público como un político afectuoso y reflexivo.

Si una organización tiene la imagen de estar rodeada de escándalos y de actividades criminales, será difícil presentarla como enemiga de la corrupción.

La imagen objetivo, a la que también se le llama imagen deseada, es, por tanto, la imagen que debe lograrse ante los clientes, los electores o ciertos grupos meta. Se distingue de la imagen actual en que ya no contiene elementos negativos.

La imagen objetivo es, entonces, el cuadro que debe grabarse en la mente de las personas meta mediante una serie de actividades de relaciones públicas. Debe ser positiva en el sentido de favorecer el cumplimiento del cometido, pero para que no sea ilusoria no debe alejarse mucho de la imagen actual de un candidato o de una organización. Cambiar las imágenes en la mente de las personas es una operación muy difícil que sólo resulta posible mediante la perseverancia y la continua repetición penetrante de los mismos mensajes. Incluso al construir por primera vez una imagen, es decir, al hacerse conocer y fijar ciertos componentes de imagen, hay que cuidarse de no pintar un cuadro equivocado sólo para lograr una mayor notoriedad. En la praxis se comete a menudo este error; en efecto, lo primero que les suele interesar a las organizaciones o a las personas es sólo ser conocidas por el público, para lo cual se valen de cualquier medio: eligen temas muy polémicos para que sus declaraciones lleguen a los medios de comunicación o realizan acciones que muy probablemente publicarán esos medios. Pero, con mucha frecuencia, ni los temas ni las acciones coinciden con la imagen que se desea del partido o del candidato para el futuro.

Ejemplo: la aparición en Turquía de un partido que, conducido por un conocido empresario, muy pronto atrajo la atención de amplios sectores de la población al centrar sus declaraciones en temas como el ejército, la cuestión curda, etc. Eso generó una imagen clara que, por cierto, resultó perjudicial para lograr buenos resultados electorales, pues el partido, por un lado,

ofrecía la imagen de ser afín a los curdos sin ser un partido curdo, y, por el otro, se tornó "sospechoso" para la población turca.

15.2 Posicionamiento en el entorno

La imagen objetivo debe posicionar a la organización o al candidato en su entorno, es decir, la persona o la organización a ser posicionada debe reconocerse mediante la imagen objetivo. El posicionamiento se da en tres fases:

1. La **descripción somera de la posición** del partido o del candidato; la constituyen la pertenencia a una organización importante, la combinación de valores sostenidos por ésta, la función como gobierno u oposición o grupo fuera del ámbito político.
2. La **visión** - limitada a pocos elementos clave (cuatro áreas políticas, a lo sumo) que, en el caso de una ofensiva, se distingan claramente de los competidores - es una descripción del futuro. Describe el estado que quiere alcanzar la organización o el candidato. Debe promover la decisión electoral o la decisión por una actuación política, en la cual el receptor perciba ventajas.
3. La **generación de confianza personal**: aquí se presenta a las personas, a los grupos o al candidato individual que actúan. La descripción debe generar confianza en la idoneidad y en la persona.

En el caso de una ofensiva, todos los elementos de la imagen objetivo deben procurar que la diferencia con respecto a los competidores sea clara, sin describirlos peyorativamente. Por lo tanto: siempre se trata del propio posicionamiento positivo frente a los competidores o a los adversarios.

15.3 Apoyo a las razones decisivas

Toda persona que se decide a actuar - por ejemplo, al apoyar a o incluso al ingresar en una organización o al elegir un partido o un candidato - tiene razones para tomar esa decisión. Es irrelevante que sea consciente o no de estas razones: justamente en las elecciones es muy común decidir más bien en forma irracional que racional.

La imagen objetivo debe apoyar con claridad las razones decisivas para generar una acción política o una elección. Para ello, antes deben ser analizadas con precisión y responderse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las razones por las que el ciudadano se decide por un candidato, por un partido o por una organización?
2. ¿Cómo pueden apoyarse las razones decisivas?

Normalmente, las razones decisivas para una acción política se ubican en las siguientes áreas, pudiendo distinguirse entre comportamiento inducido y autónomo:

1. Comportamiento tradicional debido al comportamiento del entorno social (familia, tribu, etc.).
2. Comportamiento determinado por multiplicadores o figuras emblemáticas.
3. Comportamiento opositor frente a estructuras sociales y figuras emblemáticas o al entorno social (votos de protesta).
4. Confianza en la idoneidad de una persona o de una organización para solucionar problemas que afectan a la persona meta.

5. Beneficio material para sí mismo o para el entorno social inmediato.
6. Mejoramiento de imagen en el entorno social con una determinada acción.
7. Fomento de la autoestima por coincidir con mandamientos y prohibiciones interiorizados.
8. Aprobación del autorretrato.
9. Reconocimiento de los logros de la persona meta.
10. Temor ante las presiones.

En culturas y en sociedades diversas, debido a la educación, a las experiencias y a los vínculos socialmente condicionados, son muy diferentes las razones por las cuales se toman decisiones a favor de una persona, un partido, una organización o una acción determinada. Un importante trabajo analítico es detectar la composición de las razones decisivas antes de planificar y aplicar las estrategias políticas.

Es muy frecuente que se oculte el análisis de las razones decisivas, sobre todo en procesos políticos orientados hacia un ideal político foráneo y en los que las elites enajenadas ocultan o no desean discutir abiertamente las barreras culturales que impiden el acceso a esos ideales.

> Tal es el caso, por ejemplo, cuando razones decisivas que dependen de lazos tribales eliminan la oferta plural de partidos o cuando la compra de votos es aceptable - incluso hasta necesaria culturalmente - o cuando la implantación de la economía de mercado fracasa ante la falta de una orientación hacia el lucro.

Para detectar las razones decisivas que existen en las diversas sociedades, las encuestas y las discusiones con las elites educadas en Occidente no son muy útiles, sino más bien perjudiciales. Aquí sólo sirve sumergirse en la sociedad y hablar abiertamente sobre el acontecer local con los analistas, refiriéndose no tanto a los sociólogos y los politólogos, sino más bien a los taxistas, los médicos, los camareros, etc.

15.4 Argumento de la satisfacción de necesidades

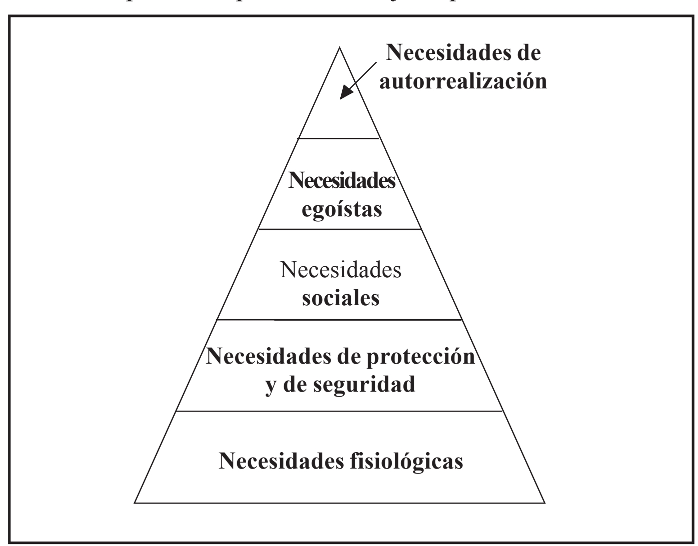
Una razón decisiva importante es el argumento de la satisfacción de necesidades. Las personas que deben ser inducidas a una acción política (elecciones, compromiso, participación, etc.) tienen necesidades diferentes que dependen de la educación, de la formación, de la situación social y de muchos otros factores condicionantes. En principio, se puede constatar que todas las personas, como individuos, tienen necesidades diferentes, con intensidad diferente. Dentro de la sociedad global hay grupos que tienen estructuras de necesidades similares y que pueden ser abordados con argumentos referidos a la satisfacción de necesidades.

15.4.1 Pirámide de necesidades de Maslow

El psicólogo norteamericano A. H. Maslow[61] se ocupó de las relaciones mutuas entre las necesidades: desarrolló un modelo jerárquico de las necesidades, en cuya cima se ubica la necesidad de autorrealización y en cuya base se encuentra la pura supervivencia,

61 Abraham Harold Maslow (1908-1970): *Hierarchy of the Prepotency of Human Needs*, USA; *Motivation and Personality*, New York, 1970; *Psychologie des Seins*, München, 1973.

es decir, la necesidad de satisfacer necesidades fisiológicas. Si se satisfacen las necesidades de un nivel, son prioritarias las del nivel inmediato superior. Hay diversas opiniones con respecto a la composición de las necesidades; van desde la hipótesis de que se integran en un mosaico de necesidades particulares para conformar un sistema individual de necesidades hasta un a visión holística según la cual las necesidades son partes diferenciadas de una orientación[62] individual previa de necesidades. Maslow parte primero de una pirámide que muestra la jerarquía de necesidades:



El nivel inferior consta de **necesidades fisiológicas**: comer, beber, dormir, copular y todo lo que tiene que ver con la supervivencia física. En el segundo nivel hay **necesidades de protección y de seguridad**: techo, bienestar físico, seguridad. En el tercer nivel hay **necesidades sociales**: convivencia, amigos, pertenencia, aceptación; estas necesidades están estrechamente vinculadas con otras que son necesarias para la supervivencia psicológica. En el cuarto nivel están **las necesidades egoístas**: reconocimiento, poder, prestigio y *status*. Sólo después aparecen los llamados objetivos superiores de la persona, es decir, las **necesidades intelectuales, estéticas y de autorrealización**: conocimiento, aprendizaje, comprensión, belleza, creatividad, autorrealización y autodeterminación.

15.4.2 Concentración en tres niveles políticos de necesidades

Para llegar a las necesidades que puedan satisfacerse mediante acciones y programas políticos, se propone reducir la jerarquía de necesidades a tres niveles, con lo cual el cuadro se vuelve más sencillo y fácil de trasladar a la praxis de la planificación estratégica, sin que ello influya de manera decisiva en la aplicación.

Bajo el aspecto de la factibilidad política, las necesidades pueden dividirse en tres categorías principales: básicas, sociales y posmateriales.

62 Clark Leonhard Hull, psicólogo norteamericano, 1884-1952.

15.4.2.1 Necesidades básicas

Las necesidades básicas son todas aquellas necesidades vitales que contribuyen directa o indirectamente a la supervivencia de una persona, siendo éstas:

1. comer,
2. beber y
3. dormir.

En la sociedad actual, en la que hay división de trabajo, a las necesidades básicas se suman los siguientes aspectos:

1. El trabajo como un medio para el sustento y, por tanto, para la supervivencia de la propia persona o de la familia.
2. La vivienda como un lugar para vivir y dormir.
3. La protección contra ataques a la vida y a la propiedad que la persona requiere para sobrevivir.

Por tanto, las ideas fuerza políticas referidas a las necesidades básicas rezan:

1. Procurar alimentos a precios y en lugares accesibles para todos.
2. Procurar agua en cantidad y en calidad suficientes a precios y en lugares accesibles para todos.
3. Procurar espacio habitacional en la cantidad y con la calidad necesarias a precios y en lugares accesibles para todos.
4. Combatir la pobreza, si la satisfacción de las necesidades es un problema de la pobreza.
5. Procurar puestos de trabajo para aquellos que buscan trabajo.
6. Combatir la criminalidad para proteger la vida y la propiedad requerida para sobrevivir.

En tanto en una sociedad o en partes importantes de la misma existan problemas para satisfacer las necesidades básicas, éstas deben tratarse prioritariamente, o al menos mencionarse, en la discusión.

15.4.2.2 Necesidades sociales

Las necesidades sociales están vinculadas a la convivencia en una comunidad. En los casos especiales, como aquellos en los que las personas no viven en uno de los modernos estados que poseen un sistema de seguridad social, la convivencia también implica un cierto grado de seguridad. Por eso, para satisfacer las necesidades sociales, habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué pasa cuando las personas envejecen y ya no pueden cuidar de sí mismas?
2. ¿Qué pasa cuando se enferman o tienen un accidente y ya no pueden cuidar de sí mismas, definitiva o temporalmente?
3. ¿Qué pasa cuando están sin trabajo y ya no pueden cuidar de sí mismas?
4. ¿Qué pasa con su tratamiento cuando se enferman?
5. ¿Qué pasa cuando uno de los padres debe vivir solo con sus hijos porque el otro desapareció o porque se divorciaron?

Las respuestas a estas preguntas difieren mucho en las diversas sociedades, dependiendo en gran parte de si, por ejemplo, la estructura social está intacta o si hay sistemas de seguridad social en las tribus o en organizaciones casi gremiales. En sociedades con

subsistemas sociales intactos, como familias numerosas y estructuras tribales eficientes, de las interrogantes arriba mencionadas muchas veces sólo queda pendiente el sistema de salud, que la política debe asegurar.
Pero si tales sistemas sociales se encuentran casi destruidos o a punto de desaparecer por las ofertas estatales competidoras, entonces las preguntas arriba planteadas se convierten en importantes factores de necesidades a las que los políticos deben dar respuesta.
Las ideas fuerza políticas referidas a las necesidades sociales son:

1. Jubilación, pensiones y atención a la vejez.
2. Seguro de enfermedad, seguro de accidentes o sistemas asistenciales.
3. Seguro de desempleo, ayuda social, medidas para crear puestos de trabajo.
4. Sistemas de salud pública, hospitales públicos.
5. Ayuda para los que educan solos, protección jurídica.

Pese a la importancia de las necesidades sociales, en muchas sociedades resulta más importante satisfacer las necesidades básicas que las sociales; esto significa que en las sociedades que tienen grandes problemas para satisfacer las necesidades básicas, las sociales se hallan en segundo lugar en la conciencia de las personas, en la medida en que el sistema social (sea estatal o privado) no pueda satisfacer las necesidades básicas.

Ejemplo: para un hambriento que previsiblemente morirá dentro de poco si no recibe pronto algo que comer, el funcionamiento de un sistema de salud es absolutamente secundario, pues no le sirve para satisfacer sus necesidades básicas.

15.4.2.3 Necesidades posmateriales

Las necesidades posmateriales surgen una vez que se haya asegurado la supervivencia fisiológica y psicológica. Incluyen muchos temas que especialmente los partidos liberales ponen una y otra vez en el centro de sus reflexiones:

1. Estado de derecho
2. Constitución
3. Paz
4. Libertad
5. Justicia
6. Protección de los medios naturales de subsistencia
7. Participación
8. Educación
9. Autorrealización
10. Democracia

La lista de estos temas podría alargarse. En las necesidades posmateriales se da el fenómeno de que dependiendo de ciertas circunstancias cambian de posición y a veces incluso pueden convertirse en necesidades básicas. Esto resulta bastante claro en algunos casos, en otros es difícil de advertir.
Obviamente la ausencia de paz es uno de esos casos evidentes: significa lucha y guerra; se vuelve un serio problema para todos los afectados si su vida está directamente amenazada; en tal caso, la paz - que es una necesidad posmaterial - se convierte en una necesidad básica, pero no para todos los afectados, pues, de lo contrario, no se darían

enfrentamientos prolongados ni el apoyo político a los beligerantes.
Un capítulo mucho más difícil es el de la protección de los medios naturales de subsistencia, es decir, la protección medioambiental.

Ejemplo: si la contaminación ambiental avanzara tanto que ya no se pudiera obtener agua potable, el tema protección ambiental pasaría al nivel de las necesidades básicas en la región afectada, por haber desaparecido un importante bien vital.

No ocurre lo mismo con los pobres que viven en un bosque lluvioso. Con ellos sería difícil discutir sobre protección medioambiental, porque se trata de su propia supervivencia y la de su familia. Por eso la necesidad básica les interesa más que la protección medioambiental.
Algo parecido ocurre, por ejemplo, cuando hay que cerrar una fábrica por ser demasiado nociva para el medio ambiente. Los trabajadores amenazados por el desempleo, y en parte también los sindicatos, se resisten a las medidas de protección al medio ambiente y defienden sus necesidades básicas o sociales.
También la lucha por la libertad y la democracia al combatir las dictaduras muestra algunas cosas llamativas en cuanto a la satisfacción de necesidades. Cuando las personas luchan contra las dictaduras, suelen tener un argumento muy personal relacionado con la protección de la vida. Su lucha por la libertad y la democracia aparenta ser una lucha por necesidades posmateriales, pero en realidad, tras las necesidades ostensibles se ocultan generalmente otras necesidades materiales o sociales. El cuadro cambia de inmediato, una vez abolida la dictadura: la democracia y la libertad vuelven al lugar de las necesidades posmateriales y la lucha por las necesidades básicas y sociales recobra su importancia.

15.4.2.4 Comunicación y necesidades

Las composición de las necesidades es importante para la comunicación política. Vera F. Birkenbihl detalla sus efectos en varios de sus libros[63]. Mientras las necesidades de un nivel inferior no estén satisfechas, la comunicación a través de uno de los niveles superiores será difícil o, incluso, imposible; es decir: será difícil hacer que alguien que pasa hambre hable de democracia y de derecho electoral, pues para esta persona habrá cosas más importantes para la supervivencia.
Para realmente poderse comunicar en el proceso político, en la discusión política y en las luchas electorales, la planificación del discurso dirigido a los electores debe responder a la composición de sus necesidades y concordar con la voluntad propia (programa u orientación del candidato).

15.4.3 El problema de la sociedad heterogénea

Como ya se dijo, las necesidades cambian con los años de acuerdo al cambio de las estructuras sociales, y esos cambios en las necesidades no siempre afectan por igual a todos los grupos de la población; si a ello se agregan las diferencias culturales entre las diversas sociedades, resulta que hay muchas combinaciones de necesidades en los diversos países. Significa que en toda sociedad hay grupos que tienden a tener más

63 Vera F. Birkenbihl: *Kommunikationstraining*, Moderne Verlagsgesellschaft mbH.

necesidades básicas, otros que están más interesados en satisfacer necesidades sociales y otros que desean ver satisfechas sus necesidades posmateriales. Para la planificación de estrategias y campañas esto significa que básicamente hay que considerar que en cada sociedad coexisten diferentes orientaciones hacia las necesidades; lo que cambia es la expresión cuantitativa, según lo demuestran algunos ejemplos típicos relativos a diferentes sociedades.

Ejemplo 1:
País muy subdesarrollado con estructura clásica e intacta de familias numerosas y tribus, marcadamente rural y agrario, poco urbanizado; servicios, manufacturas y administración en regiones urbanas; aumento de la migración a los centros urbanos debido al fuerte crecimiento demográfico en las zonas rurales.
En tal sociedad, las necesidades están compuestas así:

1. Creciente orientación hacia las necesidades básicas en las zonas rurales y urbanas de inmigración.
2. Poca orientación hacia las necesidades sociales (salvo el sistema de salud) en las zonas rurales, pues las estructuras de familias numerosas y tribus impiden que se manifiesten sensibles déficit sociales. Orientación hacia las necesidades sociales que crece notoriamente en las zonas urbanas de inmigración debido al elevado desempleo y a la falta de sistemas sociales, en la medida en que no puedan mantenerse los contactos con las tribus.
3. Orientación posmaterial en las elites administrativas y económicas de las ciudades y muy poca, incipiente orientación hacia las necesidades posmateriales en las zonas rurales, iniciada por la crítica de las ONGs al sistema educativo y de infraestructura.

Ejemplo 2:
País altamente industrializado con eficaz sistema de seguridad social, pero con agobiante desempleo; gran transferencia de ingresos, fuerte carga impositiva; sistemas de seguridad social amenazados por la sobrecarga; muy urbanizado, pero sin focos regionales de tensión social; predominan las familias pequeñas y los hogares de personas solas.
En tal sociedad, las necesidades están compuestas así:

1. Poca orientación hacia las necesidades básicas: se da, sobre todo, en los grupos sociales marginales y en los desempleados y se presenta especialmente en materia de vivienda.
2. Orientación muy marcada hacia las necesidades sociales que se convierte en una cuestión existencial, pues el sistema de seguridad social corre peligro, amenazando el nivel de las necesidades básicas. Gran parte de la sociedad se ve afectada por los problemas que amenazan el seguro de vejez y por la alta carga tributaria.
3. Muy fuerte orientación posmaterial en los grupos no afectados por los problemas de los grupos marginales ni por el desempleo; es la parte de la sociedad integrada por los servidores públicos y por los que trabajan en forma independiente, así como por amplios sectores de la juventud.

Ejemplo 3:
Ex país socialista en proceso de transición.
En tal sociedad, las necesidades están compuestas así:

1. Fuerte orientación hacia las necesidades básicas debido al elevado desempleo y al colapso de los sistemas de seguridad social.
2. Fuerte orientación hacia la satisfacción de necesidades sociales debido al colapso de todos los sistemas de seguridad social ligados a las empresas y a la falta de estructuras familiares intactas, conscientemente desintegradas en el socialismo.
3. Poca orientación hacia las necesidades posmateriales; en general, sólo la tiene una pequeña elite política y administrativa y una incipiente elite económica.

Ejemplo 4:
País subdesarrollado con fuerte urbanización y muchos barrios pobres formados a causa de los movimientos migratorios, sobrepoblación y desempleo elevado.
En tal país, las necesidades están compuestas así:

1. Necesidades básicas muy grandes, sobre todo en los barrios pobres de las ciudades y en las zonas rurales.
2. Necesidades sociales muy grandes debido a la pérdida de sistemas naturales de seguridad social, como la familia en los barrios pobres de las ciudades.
3. Muy reducida orientación hacia las necesidades posmateriales, salvo en algunas elites muy pequeñas.

15.4.4 Elección de los temas adecuados

La elección de los temas para la imagen objetivo depende de criterios diferentes. Por un lado, la orientación de la población hacia las necesidades determina obviamente los temas. Como los grupos poblacionales tienen una orientación diferente, la elección de los temas siempre afecta la posibilidad de acceder y convencer a esos grupos; se trata de los temas ciudadanos o, al menos, de los temas de grupos de ciudadanos.
El segundo grupo de temas posibles está determinado por los medios de comunicación. A menudo estos temas nada tienen que ver con las necesidades reales de los ciudadanos, pero se consideran importantes debido a la constante presión que ejercen los medios de comunicación y generan cambios de comportamiento en los ciudadanos. Investigaciones empíricas hechas en EEUU[64] muestran que las crisis duraderas (Vietnam, conflictos raciales), las crisis simbólicas (Watergate, drogas, contaminación medioambiental y pobreza), los problemas que causan mucha consternación (inflación, desempleo) y el continuo comportamiento irregular (criminalidad) despiertan el mayor interés público, por lo que figuran entre los temas que constantemente encabezan la agenda pública[65].
En el proceso de centrar la atención pública, los temas intervienen en una carrera que la literatura norteamericana llama *issue attention cycle*[66] (ciclo de atención a los temas). Según este modelo, el tema experimenta.

64 W. Russell Neumann: *The Threshold of Public Attention*, Public Opinion Quarterly, 54 (1990).
65 Barbara Pfertsch: *Themenkarrieren und politische Kommunikation*, Aus Politik und Zeitgeschichte B39/94, 30.9.94.
66 Anthony Downs: *Up and Down with Ecology: The Issue Attention Cycle*, en: The Public Interest 28 (1972).

1. una fase previa de tematización,
2. una fase de descubrimiento,
3. un punto culminante,
4. una fase decreciente y
5. una fase posterior al problema.

La tarea de la planificación estratégica consiste en percibir y ocupar con la mayor antelación posible esas carreras temáticas generadas por los medios de comunicación. "Quien domina los temas sobre los que se habla políticamente, aventaja a los competidores políticos; tiene más posibilidades de que su apreciación del tema debatido se convierta en la opinión de la mayoría"[67]. Generalmente, el papel de los actores políticos deja aquí mucho que desear: muchos se ocupan del tema cuando ya está ocupado por otros y ha superado su punto culminante en atención; en tal caso, estratégicamente es más importante percibir el "nuevo" tema antes que prenderse de uno en decadencia.

El tercer grupo de temas es definido por el gobierno y la oposición o por los partidos activos; se trata de temas que, de nuevo, muchas veces nada tienen que ver con las necesidades de los ciudadanos (temas ciudadanos) ni con los temas impuestos por los medios de comunicación (temas mediáticos), sino que son temas de los cuales los actores políticos esperan obtener ventajas (temas partidarios); a veces, incluso, son instalados sólo para desviar la atención de otros temas.

Al instalar nuevos temas, los partidos oficialistas y sus gobiernos no juegan sólo un papel pasivo: en sus esfuerzos por fijar la agenda política, tienen generalmente incluso ventajas estratégicas. Comparados con los partidos rivales, disponen de mayores recursos materiales, lo cual, sumado al hecho de que les compete decidir, les da una ventaja al fijar temas[68]. Ello presupone lógicamente que la agenda política del gobierno esté bien planificada estratégicamente. Obviamente los partidos opositores tienen desventajas estratégicas al instalar temas, pues sus tópicos no son decisiones vinculantes, sino que, en todo caso, representan alternativas políticas; esta situación cambia, empero, cuando en los sistemas presidencialistas la oposición es mayoritaria en el parlamento o en otra cámara o cuando, en los sistemas parlamentarios federales, tiene mayorías en las provincias.

Los temas no demandados por la población - temas con respecto a los cuales no hay o no se generó una necesidad - no deberían utilizarse. Si el objetivo final de la estrategia no es formar y capacitar entes políticos (electores), las decisiones estratégicas deben tomarse en base a los criterios existentes. Los resultados óptimos sólo podrán lograrse si la planificación estratégica toma a la gente tal y como es ahora, sin intentar reeducarla primero para que pueda apreciar la oferta del partido o del candidato. Resulta siempre desconcertante que los partidos o los candidatos se decepcionan al constatar que su amado producto (democracia, economía de mercado, etc.) no es demandado por los electores. Es de maravillar cuán poco conocen esos políticos a sus ciudadanos, cuán grande es la distancia entre la oferta y la demanda.

---

67 Wolfgang Bergsdorf: *Probleme der Regierungskommunikation*, en: Communications, 12 (1986) 3.

68 Franz Ronneberger: *Die Rolle von Public Relations im politischen Entscheidungsprozess*, en Frank E. Böckelmann (ed.*): Medienmacht und Politik*, Berlin 1989, pág. 151.

15.5 Argumento de la idoneidad

Para que una estrategia sea exitosa, no basta que un partido o un candidato, tras estudiar las necesidades en una sociedad, las detecte correctamente a fin de comunicarse con los electores: el conocimiento de las necesidades debe combinarse con la idoneidad atribuida para solucionar los problemas, la cual debe reflejarse en la imagen de un partido o de un candidato.

Sería muy difícil suponer que un partido que hasta ahora ha sido comunista o socialista sea idóneo para implantar la economía de mercado; a un partido cuyos políticos estuvieron involucrados en graves escándalos de corrupción, no se le atribuirá idoneidad para combatir la corrupción; a un candidato cuya empresa acaba de quebrar no se considerará idóneo en política económica; y a un empresario que se hizo famoso por su comportamiento egoísta no se considerará idóneo para implantar una política social humanitaria.

El argumento de la idoneidad guarda mucha relación, por tanto, con la imagen adquirida hasta el momento. Esta imagen puede estar justificada en parte, pero también hay valoraciones injustas de la idoneidad; aquí se plantea la interrogante si realmente no sería posible que un maestro pueda ser ministro de economía o un agricultor ministro de tecnología e investigación científica. Como los ciudadanos suelen tener malas experiencias con los gobernantes, sus conjeturas acerca de la idoneidad de los políticos también son negativas; esto significa que es importante que los partidos y los políticos adquieran idoneidad en diferentes áreas políticas, pues, de lo contrario, faltará la necesaria confianza de la población en la capacidad y voluntad de eficiencia de los candidatos.

15.6 Argumento funcional

Otro criterio del que se valen los electores para decidir puede ser la función que tendrá el partido en el futuro paisaje político. Sobre todo en los sistemas parlamentarios, las especulaciones sobre una coalición son de capital importancia: ciertos sectores del electorado votan por razones muy tácticas, es decir, su elección depende del papel que el partido a ser votado quiere jugar en el futuro y si ese partido apoyará al que en verdad se prefiere para alcanzar o estabilizar el poder. Esos electores, llamados de coalición y de situación, no votan según sus convicciones políticas, sino según especulaciones aritméticas.

En particular, tales especulaciones pueden consistir en lo siguiente:

1. Ayudo con mi voto al Partido X para que supere cierta barrera electoral establecida, pues ese partido apoyará a mi partido favorito.
2. Voto por el Partido X porque en coalición con mi partido favorito impedirá que éste gobierne solo y que, por tanto, abuse eventualmente del poder.
3. Voto por el Partido X porque en la coalición planeada con el Partido Y, cuyos objetivos odio, podrá impedir lo peor; lo hago porque sé que mi partido favorito no obtendrá la mayoría.

Tales argumentos funcionales nunca muestran un vínculo con el partido por el que se vota; bajo otras condiciones, que pueden darse en todo momento en una elección ulterior, es muy frecuente que ya no sean eficaces y que causen graves pérdidas. Esto

significa que el argumento funcional puede jugar un gran papel en situaciones especiales, pero también que, en lo esencial, el vínculo de los electores estables con el partido debe lograrse mediante el argumento de las necesidades y de la idoneidad, así como mediante la confianza en los candidatos presentados y no mediante el argumento funcional; éste, sin embargo, puede resultar muy importante para optimizar resultados, sobre todo en la última fase de las luchas electorales.

15.7 Argumento referido a la persona

Un argumento que suele ser decisivo para tomar decisiones electorales se refiere a las personas, sobre todo en las sociedades en las que la política es vista, en esencia, como un producto de individualidades.

En esos países en los que la persona precede al programa y al partido - casi todos los que tienen sistemas presidencialistas, pero también otros con una gran intervención de personalidades locales y regionales -, se trata sobre todo de posicionar bien a los candidatos: aquí se descarta en gran medida el argumento de la satisfacción de necesidades y aún mucho más el argumento funcional. Un papel importante juega, empero, el argumento de la idoneidad, aunque no resulta tan contundente como cuando se combina con elementos programáticos: se trata más bien de una idoneidad general que debe conllevar a que el político sea considerado capaz de gobernar el país.

En el uso del argumento referido a la persona incide, sobre todo, el hecho que el candidato inspire confianza, por lo que en la imagen objetivo habrá que exponer todos los elementos necesarios para generar confianza.

En la imagen objetivo, el argumento referido a la persona posiciona al candidato frente a los rivales. Aquí rigen también las reglas para los comportamientos ofensivos y defensivos: en el primer caso hay que establecer claras diferencias hacia los otros candidatos; en el segundo, hay que intentar copiar en gran medida las características del adversario. En el ámbito personal, se trata, principalmente, de las siguientes características:

- Idoneidad
- Honestidad
- Pertenencia
- Características personales
- Capacidades especiales

En la **idoneidad** habrá que decidir qué destacar: la idoneidad técnica, la idoneidad gerencial, la idoneidad en el trato con la gente, la idoneidad comunicativa o la idoneidad del sentido común. No es tan importante que el candidato sea o no en verdad idóneo, pues es relativamente fácil elaborar los distintivos de la idoneidad ante el público.

En la cuestión de la **honestidad** surgen problemas ya más numerosos, sobre todo porque el público percibe a los políticos como personas deshonestas, corruptas y que velan sólo por sus propios intereses. Los políticos tienen una mala imagen para la mayoría de los electores; ésta es una de las razones por las cuales los argumentos anticorrupción que los partidos y políticos esgrimen en las luchas electorales la mayoría de veces no son tomados en serio, por lo que resultan inapropiados como argumentos convincentes para tomar una decisión electoral. Claro: el elector desea políticos honestos y no corruptos, de modo que es necesario decir algo acerca de la honestidad;

sin embargo, como el elector no cree en esas declaraciones, no es aconsejable emplear el tema de la corrupción y la deshonestidad contra los candidatos contrarios.

En reiteradas luchas electorales presidenciales - por ejemplo, en Venezuela - fue reelecto uno de los candidatos que evidente y comprobadamente había saqueado el país y ganado mucho dinero con la corrupción.

En cambio, juega un papel muy importante la **pertenencia** a un determinado grupo poblacional o al distrito electoral: muchos electores quieren a un candidato porque es uno de los suyos, se supone que conoce los problemas del grupo o de la región, que siente lo mismo que los electores. Por eso, siempre es desventajoso postular en distritos uninominales a candidatos que no residen allí. Sin embargo, si ello es necesario, habrá que intentar establecer una relación con el distrito electoral (anterior lugar de residencia, lugar de trabajo, parentescos, actividad en asociaciones, etc.).

En las otras **características personales** habrá que decidir qué grupo meta abordar y cómo visualiza a un candidato ideal. Aquí pueden emplearse elementos como "padre de familia" (¿quién no conoce las imágenes de candidatos con esposa e hijos?), "deportivo" (¿quién no conoce las imágenes de Clinton trotando?), "ligado a su terruño" (¿quién no conoce las imágenes del candidato bávaro con traje regional o con pantalón de cuero?) o "valiente", "experimentado", "exitoso", "siempre bien vestido", etc.

Además, pueden haber **características o capacidades especiales**, por las que los electores no sienten un interés político especial y que, cuando las ofertas de los candidatos son muy parecidas, pueden ser decisivas para una elección.

Entre ellas figuran alguna fama como cantante (Rubén Blades, candidato en Panamá), como actor (Ronald Reagan en EEUU), como piloto de fórmula 1 (Reuttemann en Argentina), como astronauta, como jugador de tenis, etc.; también puede que sea suficiente pertenecer a cierta familia.

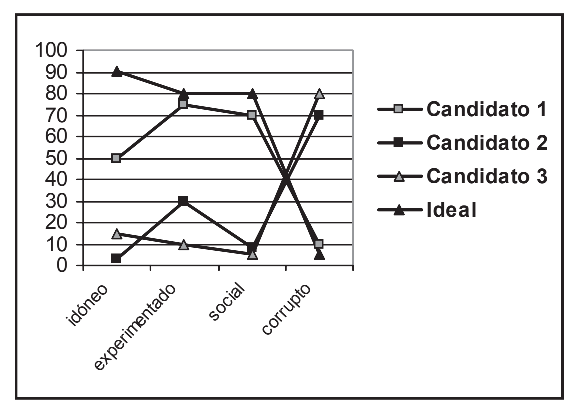
El apellido familiar se convierte a menudo en un emblema, sobre todo en ciertos países en los que predominan las familias políticas.

Ejemplos: las familias Gandhi en India, Bandaranaike en Sri Lanka, Zavalía en la provincia argentina de Santiago del Estero, Bhutto en Pakistán, etc.

En algunos países - Corea del Sur, Filipinas - ciertos apellidos familiares, aunque no sean tan conocidos, bastan para ganar en un distrito electoral. Para ser elegido también es suficiente pertenecer a una tribu o a una etnia, no sólo en África y en los países árabes, sino también en otros países de fuerte influencia étnica; a la inversa, será imposible ser electo si la tribu a la que uno pertenece es demasiado pequeña. El lazo étnico prevalece en muchas sociedades y opaca las diferencias políticas; así, pese al masivo apoyo extranjero, en Bosnia-Herzegovina nunca se pudo instalar con éxito un partido multiétnico.

15.7.1 Adecuación de la imagen a la imagen ideal de la población

Para lograr información más precisa acerca de la imagen deseada por la población y de los factores de imagen de los candidatos, pueden realizarse encuestas que, por lo general, dan resultados satisfactorios cuando el candidato es suficientemente conocido.



La situación expuesta en la gráfica de arriba es el resultado de una encuesta realizada durante una lucha electoral presidencial. Como se puede ver, el candidato 1 sólo en materia de idoneidad está lejos de la figura ideal que la población desea como presidente; en la corrección de imagen se tendrán entonces que elevar esos valores referentes a la idoneidad. Los otros candidatos están muy alejados del ideal en todas las áreas. Por eso, desde el punto de vista estratégico, en la lucha electoral es aconsejable dedicarse intensamente a la imagen personal.

15.8 La imagen objetivo interna

Junto a la imagen objetivo externa debería desarrollarse una imagen objetivo interna que apunte especialmente a las necesidades y expectativas de los miembros y de los dirigentes del partido o a las necesidades y expectativas de los colaboradores de organizaciones y gobiernos.

Es claro que la imagen objetivo externa no debe diferenciarse tanto de la interna hasta el punto de ser contradictorias. La imagen objetivo interna es un agregado de la externa que debe emplearse en el marco de una campaña interna; describe el objetivo y el clima de la organización, la cooperación con la dirigencia o con el candidato y el estilo gerencial. La imagen objetivo interna se refiere entonces a cuestiones como el clima, el estilo, la participación, la disciplina, las remuneraciones y recompensas, la confianza en el triunfo, el fortalecimiento de la autoestima, etc.

Al igual que ocurre con la campaña de motivación interna, en el espacio político generalmente se descuida de manera deplorable la imagen objetivo interna. Una tarea muy importante, sobre todo en los partidos que quieren o deben realizar elecciones internas públicas, consiste en aglutinar tras las elecciones a las diversas corrientes; la tarea sólo será exitosa con la ayuda de una imagen objetivo interna.

15.9 Evaluación de la imagen objetivo

De modo parecido a como se hace en el caso de las estrategias parciales y los objetivos, también la imagen objetivo debe ser evaluada. Una forma de evaluar consiste en indagar la forma en que la imagen objetivo encaja en la estrategia general. Habrá que examinar lo siguiente:

1. ¿Persigue la imagen objetivo el cometido de la estrategia?
2. ¿Están integradas en la imagen objetivo las áreas de ataque definidas en las estrategias parciales?
3. ¿Están vinculadas las áreas de ataque con las ventajas estratégicas y se concentran los argumentos en la satisfacción de necesidades, en la idoneidad, en la funcionalidad o en la persona?
4. ¿Es factible la imagen objetivo en el tiempo de campaña previsto? Aquí se trata de examinar qué tan alejada está la imagen objetivo de la imagen real de la organización o de la persona. Si la distancia es excesiva, la campaña planificada no podrá alcanzar la imagen que se busca; en tal caso, será mejor acercar la imagen objetivo a la imagen real.

La segunda evaluación de la imagen objetivo se ocupa más de cuestiones formales; habrá que examinar lo siguiente:

1. ¿Es demasiado breve o demasiado extensa la imagen objetivo? Debería tener aproximadamente la extensión de una página mecanográfica; si se agrega una imagen objetivo interna, no debería superar, en lo posible, una y un cuarto de página. Una imagen objetivo demasiado extensa contiene demasiada información que, en el marco de una campaña, apenas podrá ser transmitida a la mente de la población o de los electores. Si es demasiado breve (menos de media página), podría suponerse que la presentación de los argumentos es insuficiente.
2. ¿Está redactada la imagen objetivo de tal modo como si fuese vista por los ojos de los receptores? Debe estar formulada como si un ciudadano describiera al partido, al gobierno o al candidato.
3. ¿Es comprensible el lenguaje de la imagen objetivo? ¿Corresponde al uso lingüístico de los ciudadanos o se eligió un típico lenguaje político, burocrático o partidario? Hay que examinar si cada uno de los conceptos puede ser comprendido por todos o si se coló una jerigonza propia de especialistas.
4. ¿Tiene la imagen objetivo una carga emotiva? No debe ser fría, racional ni tecnocrática, sino que debe recoger tantos elementos emocionales como sea posible. La mayoría de decisiones del ser humano, especialmente las electorales, no se toman racionalmente sino con carga altamente emocional. Para alcanzar ese nivel decisorio de la manera más sencilla, la emotividad debe percibirse en la imagen objetivo.
5. ¿Emplea la imagen objetivo las expresiones y los títulos adecuados y evita conceptos discriminatorios o peyorativos? Hay que evaluar cada palabra. Si se emplean títulos, ¿son correctos? ¿Son correctos los nombres de las organizaciones y las eventuales siglas? ¿Alguien resulta involuntariamente discriminado por el vocabulario empleado? ¿Tienen ciertas palabras

connotaciones que puedan generar reacciones negativas en el respectivo entorno cultural?

No hay que hacer concesiones al evaluar la imagen objetivo: si es defectuosa puede destruir la campaña, pues en ella se basarán todas las actividades de relaciones públicas.

15.10 Ejemplos

En los siguientes ejemplos se presentan primero cuatro imágenes objetivo que provienen de la praxis del asesor; se han modificado los nombres de las personas, de los lugares y de las organizaciones; cada párrafo tiene un comentario y una fundamentación.

15.10.1 Ejemplo: Imagen objetivo para el Partido Nuevo Camino

El Partido Nuevo Camino (PNC) es un partido que lidera el gobierno de coalición y es un factor de estabilidad en Nordlandia. Tras la independencia, el PNC asumió la responsabilidad en todos los gobiernos de brindar libertad, progreso y una transición exitosa de la dominación comunista. El PNC es un partido fuerte que recientemente se autorenovó con una dirigencia joven y dinámica con ideas creativas.

El PNC quiere llevar a Nordlandia a un futuro de bienestar. Por eso, el PNC invertirá en todas aquellas áreas que ofrezcan mejores condiciones de vida para la gente de Nordlandia: mejor educación con mejores oportunidades para obtener atractivos puestos de trabajo; mayores posibilidades para que las personas se provean a sí mismas y a sus familias; mejor infraestructura y mayores inversiones para cerrar la brecha entre los ingresos y los egresos por el costo de vida. Para generar esas futuras oportunidades, el PNC también está dispuesto a aceptar los déficit presupuestarios.

El PNC es el único partido que desea la integración a la Unión Europea. Quiere brindarle a los nordlandeses la oportunidad de gozar de la seguridad y la protección de Europa y crear un mercado más grande con mayores posibilidades de crear nuevos y mejores puestos de trabajo.

El PNC implantará un sistema político más transparente, más abierto y más participativo, sin injusticias. El PNC lucha contra los monopolios estatales no controlados que destruyen el bienestar y el crecimiento.

El PNC está convencido de que una persona, por sí sola, no puede satisfacer las esperanzas de los nordlandeses. El PNC sabe que todos los ciudadanos y todas las fuerzas políticas deben trabajar conjuntamente a fin de lograr una vida mejor para la gente de Nordlandia.

El PNC es un partido abierto, dinámico y limpio, con candidatos confiables, profesionales, experimentados e idóneos. El PNC tiene expertos en todas las áreas políticas y está preparado para asumir el gobierno.

Con el equipo de Harald Haraldsen como candidato a primer ministro, con Knut Knudsen como presidente del partido y con Christa Christensen como candidata a presidir el parlamento, el PNC tiene un equipo joven, creativo y experimentado con nuevas ideas para solucionar los problemas de la gente de Nordlandia. Este equipo conducirá al PNC a unas elecciones exitosas.

Por eso, todos los ciudadanos de Nordlandia que quieran tener un futuro mejor con mejor calidad de vida, deben votar por el PNC y sus candidatos.

15.10.1.1 Discusión

Observaciones previas: Se trata de la imagen objetivo de un partido que se encontraba, precisamente, en una grave crisis. Hubo conflictos internos en la dirigencia; la predisposición de los electores a votar por el partido disminuyó radicalmente. El partido corría el riesgo de no pasar la barrera del 5%. El sistema electoral es puramente proporcional.

El Partido Nuevo Camino (PNC) es un partido que lidera el gobierno de coalición y es un factor de estabilidad en Nordlandia. Tras la independencia, el PNC asumió la responsabilidad en todos los gobiernos de brindar libertad, progreso y una transición exitosa de la dominación comunista. El PNC es un partido fuerte que recientemente se autorenovó con una dirigencia joven y dinámica con ideas creativas.

En el primer párrafo se describe, ante todo, al partido. Es un partido oficialista que participó en todos los gobiernos desde la independencia; por eso el partido posee el componente de imagen "factor de estabilidad" aunado a su vez a la palabra "responsabilidad".

Naturalmente, la continua participación en el gobierno provocó ciertos signos de desgaste en el partido y simultáneamente estallaron conflictos internos. Había que contrarrestar esos factores de imagen negativos, por eso se habla de la "renovación" con una "dirigencia joven y dinámica" y de "ideas creativas".

El PNC quiere llevar a Nordlandia a un futuro de bienestar. Por eso, el PNC invertirá en todas aquellas áreas que ofrezcan mejores condiciones de vida para la gente de Nordlandia: mejor educación con mejores oportunidades para obtener atractivos puestos de trabajo; mayores posibilidades para que las personas se provean a sí mismas y a sus familias; mejor infraestructura y mayores inversiones para cerrar la brecha entre los ingresos y los egresos por el costo de vida. Para generar esas futuras oportunidades, el PNC también está dispuesto a aceptar los déficit presupuestarios.

El mensaje central es la predisposición de "aceptar los déficit presupuestarios" si mediante ello se logran "mejores condiciones de vida para la gente de Nordlandia". El partido se enfrenta a los partidos rivales que aceptan el dictado del FMI y de la UE para evitar los déficit, es decir, ocupa una posición que lo distingue claramente de los demás. Para que resulte atractiva, la propuesta es vinculada con algunos beneficios ("futuras oportunidades") para los ciudadanos, entre los que se encuentran "mejor educación para obtener atractivos puestos de trabajo", "cerrar la brecha entre los ingresos y los egresos por el costo de vida".

El PNC es el único partido que desea la integración a la Unión Europea. Quiere brindarle a los nordlandeses la oportunidad de gozar de la seguridad y la protección de Europa y crear un mercado más grande con mayores posibilidades de crear nuevos y mejores puestos de trabajo.

Este párrafo muestra otra característica exclusiva para delimitarse de otros partidos: la integración a la UE, ligada aquí a beneficios para los ciudadanos tales como "la seguridad y la protección de Europa" y la creación de "nuevos y mejores puestos de trabajo". Hay que agregar los beneficios porque la integración a la UE, por sí sola, es un elemento demasiado débil para ser electoralmente atractivo.

El PNC implantará un sistema político más transparente, más abierto y más participativo, sin injusticias. El PNC lucha contra los monopolios estatales no controlados que destruyen el bienestar y el crecimiento.

Con este párrafo el partido intenta delimitarse de los actuales socios de la coalición, es decir, lanza una lucha electoral interna. Esto es importante porque, además de las elecciones, se realiza un referendo contra una ley de integración de una etnia extranjera. Al abogar a favor de la "participación" y en contra de la "injusticia", el partido se posiciona contra el referendo, que es parcialmente apoyado por los socios de la coalición.

Al referirse a "monopolios estatales no controlados" se deslinda de la lenta política de privatización de uno de sus socios de la coalición y con ello lo culpa de que "destruye el bienestar y el crecimiento".

El PNC está convencido de que una persona, por sí sola, no puede satisfacer las esperanzas de los nordlandeses. El PNC sabe que todos los ciudadanos y todas las fuerzas políticas deben trabajar conjuntamente a fin de lograr una vida mejor para la gente de Nordlandia.

Este párrafo sirve para delimitarse de un nuevo partido que cuenta con un líder carismático, conocido por no poder trabajar con otros y por sobrevalorarse constantemente.

El PNC es un partido abierto, dinámico y limpio, con candidatos confiables, profesionales, experimentados e idóneos. El PNC tiene expertos en todas las áreas políticas y está preparado para asumir el gobierno.

Este párrafo sirve para fomentar la idoneidad y anunciar que se pretende liderar una coalición: "está preparado para asumir el gobierno". Esta pretensión puede formularse en forma realista sólo porque actualmente el partido está en el gobierno, aunque no lo dirige. La pretensión de liderar se vuelve cada vez más realista a medida que los resultados de las encuestas van mejorando.

Con el equipo de Harald Haraldsen como candidato a primer ministro, con Knut Knudsen como presidente del partido y con Christa Christensen como candidata a presidir el parlamento, el PNC tiene un equipo joven, creativo y experimentado con nuevas ideas para solucionar los problemas de la gente de Nordlandia. Este equipo conducirá al PNC a unas elecciones exitosas.

Con la presentación de un trío (personas que antes no podían soportarse y que se combatieron internamente), se ataca la imagen negativa del partido dividido presentando al equipo como

"joven, creativo y experimentado". Este párrafo tuvo su mejor expresión en un afiche con los tres candidatos.

Por eso, todos los ciudadanos de Nordlandia que quieran tener un futuro mejor con mejor calidad de vida, deben votar por el PNC y sus candidatos.

La imagen objetivo se cierra con el llamado al voto, en el que se repite de nuevo la parte cualitativa del cometido de la estrategia. Ese llamado siempre debe formularse en la imagen objetivo de una lucha electoral: es una parte importante del mensaje.

15.10.2 Ejemplo: imagen objetivo para una elección de alcalde en Herwald

En el concejo municipal de Herwald, la Comunidad Libre de Electores (CLE) de Herwald es la representación abierta a todos los ciudadanos y que no está ligada a partidos. La CLE se presenta con su líder de bancada Heinz Roser como candidato a alcalde en las próximas elecciones municipales para eliminar, de una vez por todas, la corrupción en Herwald y poner a la ciudad y a sus barrios en buena forma para el futuro.

Heinz Roser y la CLE liberarán a los ciudadanos de la ciudad de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles para que puedan actuar libremente en pro de ellos mismos y de toda la ciudad. Por eso, Heinz Roser y la CLE quieren modernizar la administración para que, de una vez por todas, esté al servicio de los ciudadanos y gaste poco a fin de que también se puedan reducir los impuestos y las tasas.

Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir. Para ello, Heinz Roser y la CLE lucharán también por mayor limpieza y mayor seguridad para los ciudadanos.

Heinz Roser y la CLE le brindarán a la juventud mayores perspectivas al evitar pérdidas de clases, brindar más ofertas en el deporte, la cultura y el tiempo libre y generar más puestos de aprendizaje y de trabajo.

El candidato a alcalde Heinz Roser, nacido en Herwald, es un exitoso hombre de negocios que, con sus conocimientos jurídicos y su capacidad gerencial, posee toda la idoneidad para ser el jefe de la administración. Desde hace tiempo está comprometido al área social y a tareas honoríficas y goza de la confianza de todos aquellos que esperan una ayuda profesional.

Los candidatos del CLE son representantes competentes y comprometidos de sus barrios. Por eso, todos los ciudadanos que quieren un futuro mejor para Herwald y sus habitantes, deben votar por los candidatos del CLE al concejo municipal y por el candidato a alcalde Heinz Roser.

15.10.2.1 Discusión

Observaciones previas: Se trata de una elección directa de alcalde: gana quien en la primera vuelta obtiene más del 50% de los votos o quien supere ese porcentaje en la segunda vuelta realizada entre los dos candidatos que obtuvieron más votos en la primera vuelta.

La Comunidad Libre de Electores no es un partido establecido, sino una agrupación municipal parecida a un partido que ya está representada en el concejo municipal y que se halla en la oposición.

En el concejo municipal de Herwald, la Comunidad Libre de Electores (CLE) de Herwald es la representación que está abierta a todos los ciudadanos y que no está ligada a partidos. La CLE se presenta con su líder de bancada Heinz Roser como candidato a alcalde en las próximas elecciones municipales para eliminar, de una vez por todas, la corrupción en Herwald y poner a la ciudad y a sus barrios en buena forma para el futuro.

En el primer párrafo se presenta primero al candidato con su objetivo final cualitativo desarrollado a partir del cometido estratégico: "eliminar la corrupción" y "poner a la ciudad y a sus barrios en buena forma". Aquí se aborda un tema (corrupción) que normalmente se relaciona con los partidos; una agrupación de electores se diferencia así, con claridad, de los partidos establecidos. El segundo tema (barrios) muestra la orientación de la agrupación: se trata de representar los intereses ciudadanos en los barrios y no de llevar a cabo una política orientada hacia un partido; también aquí hay una clara diferenciación.

Heinz Roser y la CLE liberarán a los ciudadanos de la ciudad de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles para que puedan actuar libremente en pro de ellos mismos y de toda la ciudad. Por eso, Heinz Roser y la CLE quieren modernizar la administración para que, de una vez por todas, esté al servicio de los ciudadanos y gaste poco a fin de que también se puedan reducir los impuestos y las tasas.

En este párrafo se aborda el tema de la "desregulación" que se enfatiza con los conceptos "liberación de los ciudadanos de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles" y con el que se dirige directamente a los ciudadanos. Para hacer aun más comprensible el beneficio, se anuncia una reforma administrativa a la que se acoplan los beneficios de "al servicio de los ciudadanos" y, lo que es aún más eficaz, "reducción de los impuestos y las tasas". Con este tema, la agrupación puede diferenciarse claramente de los partidos dominantes en el concejo municipal por ser ellos los responsables de la burocracia y de los tributos elevados.

Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir. Para ello, Heinz Roser y la CLE lucharán también por mayor limpieza y mayor seguridad para los ciudadanos.

El término "dictadura ecologista" es poco utilizado. Primero se despierta la atención. Este párrafo se dirige contra una coalición de dos partidos, uno de los cuales, el ecologista, impuso una serie de reglamentos que provocaron el colapso del tráfico automovilístico, así como problemas para el comercio y la

economía. Para que en la ciudad se pueda volver a "vivir en forma atractiva" y "comprar" y "trabajar", la "dictadura ecologista" debe ser abolida. Así se logra una diferenciación muy emotiva con respecto a los dos partidos responsables.

Heinz Roser y la CLE le brindarán a la juventud mayores perspectivas al evitar pérdidas de clases, brindar más ofertas en el deporte, la cultura y el tiempo libre y generar más puestos de aprendizaje y de trabajo.

En este párrafo las palabras clave son "pérdida de clases". Tienen un efecto muy emotivo sobre los padres porque ven amenazados la educación y, por tanto, el futuro de sus hijos. Al mismo tiempo, como todos los candidatos contrarios son "maestros", se les culpa de causar, en parte, la pérdida de clases.

El candidato a alcalde Heinz Roser, nacido en Herwald, es un exitoso hombre de negocios que, con sus conocimientos jurídicos y su capacidad gerencial, posee toda la idoneidad para ser el jefe de la administración. Desde hace tiempo está comprometido al área social y a tareas honoríficas y goza de la confianza de todos aquellos que esperan una ayuda profesional.

En este párrafo con "nacido en Herwald" se demuestra primero la pertenencia a la ciudad; por lo demás, se destaca la idoneidad del candidato y se alienta la generación de confianza.

Los candidatos del CLE son representantes competentes y comprometidos de sus barrios. Por eso, todos los ciudadanos que quieren un futuro mejor para Herwald y sus habitantes, deben votar por los candidatos del CLE al concejo municipal y por el candidato a alcalde Heinz Roser.

En este párrafo se vuelve, necesariamente, a instar al voto y a incluir a los candidatos de los barrios en la lucha electoral del alcalde.

15.10.3 Ejemplo: imagen objetivo para la ciudad de Santa Marta

Santa Marta es la capital de Sudlandia. En Sudlandia, el corazón del Mercosur, hallamos la economía más abierta y menos regulada, así como posibilidades ilimitadas para empresarios, con amplias ayudas financieras y reducidos impuestos. Sudlandia ofrece bajos costos laborales y de seguridad social y los precios más bajos de energía eléctrica. Santa Marta es una ciudad segura, sin ningún conflicto étnico; tiene una buena red de comunicaciones, un buen sistema escolar y buenos medios de transporte.

La administración municipal de Santa Marta tiene interesantes proyectos para inversores, empresas y organizaciones no gubernamentales de todo el mundo y de Sudlandia. Estos proyectos se concentran en la creación de una mejor infraestructura y en el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos de Santa Marta.

La administración municipal de Santa Marta es una zona libre de corrupción. Ayuda a los inversores y a las empresas a encontrar su camino a través de la jungla de las resistencias burocráticas del gobierno central. La oficina de fomento de las inversiones es eficiente y está bien informada: puede responder y disipar inmediatamente todas las preguntas y dudas sobre los proyectos.

El alcalde de Santa Marta y su equipo son accesibles, creativos y modernos. Su pragmática visión del futuro abre el camino a las decisiones fáciles, no burocráticas y rápidas.
Siempre es una buena idea echar un vistazo a las ofertas de la administración municipal de Santa Marta y participar en ellas, pues siempre dan buenos resultados y son rentables para inversores privados.

15.10.3.1 Discusión

Observación previa: esta imagen objetivo fue desarrollada para una ciudad y, en tal contexto, para un grupo meta especial: potenciales inversores. El objetivo de la ciudad es atraer a inversores en presentaciones nacionales e internacionales. Para ello se desarrolló una estrategia ofensiva.

Santa Marta es la capital de Sudlandia. En Sudlandia, el corazón del Mercosur, hallamos la economía más abierta y menos regulada, así como posibilidades ilimitadas para empresarios, con amplias ayudas financieras y reducidos impuestos. Sudlandia ofrece bajos costos laborales y de seguridad social y los precios más bajos de energía eléctrica.

Primero se presenta la ciudad y su ubicación: una ciudad de un país latinoamericano que pertenece al Mercosur. Al mismo tiempo, ya se exhiben considerables atracciones para el grupo meta, como "capital", "la economía menos regulada", "bajos costos y los precios más bajos de energía eléctrica". Así, ya resultan claras las diferencias con respecto a otros competidores.

Santa Marta es una ciudad segura, sin ningún conflicto étnico; tiene una buena red de comunicaciones, un buen sistema escolar y buenos medios de transporte

En este párrafo se diferencia la ciudad de otras ciudades con la mención de la "seguridad" y de que no hay "ningún conflicto étnico". Atracciones positivas se ofrecen a través del "sistema escolar, de la red de comunicaciones y del sistema de transporte".

La administración municipal de Santa Marta tiene interesantes proyectos para inversores, empresas y organizaciones no gubernamentales de todo el mundo y de Sudlandia. Estos proyectos se concentran en la creación de una mejor infraestructura y en el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos de Santa Marta.

En este párrafo se vincula a los inversores directamente con los proyectos que tienen un efecto positivo para la gente del país. Así se tiene en cuenta la necesidad de muchos inversores que, si bien quieren colocar su dinero en negocios lucrativos, a su vez desean reflejar la imagen de que "hacen el bien".

La administración municipal de Santa Marta es una zona libre de corrupción. Ayuda a los inversores y a las empresas a encontrar su camino a través de la jungla de las resistencias burocráticas del gobierno central. La oficina de fomento de las inversiones es eficiente y está bien informada: puede responder y disipar inmediatamente todas las preguntas y dudas sobre los proyectos.

Aquí se tienen en cuenta importantes necesidades de los inversores: "zona libre de corrupción, conducción a través de la burocracia y socios competentes".

El alcalde de Santa Marta y su equipo son accesibles, creativos y modernos. Su pragmática visión del futuro abre el camino a las decisiones fáciles, no burocráticas y rápidas.

La satisfacción de las necesidades de los inversores se complementa aquí con un componente relativo a las personas: el "alcalde y su equipo" son "pragmáticos" y "abren el camino".

Siempre es una buena idea echar un vistazo a las ofertas de la administración municipal de Santa Marta y participar en ellas, pues siempre dan buenos resultados y son rentables para inversores privados.

Tal y como se hace con el llamado al voto, en este párrafo se insta a actuar. Se trata de un aspecto importante, pues no basta difundir una buena imagen si el grupo meta no sabe concretamente qué debe hacer.

15.10.4 Ejemplo: imagen objetivo para un gobierno

El gobierno de Alberto Rubin (GAR) es el gobierno democráticamente elegido y constitucional de Centralandia. El gobierno de la alianza nacional, dirigido por el Partido de la Construcción, quiere la unidad y la reconciliación nacional. El GAR invita a todos los que quieran colaborar con la reconstrucción del país; no rechaza a nadie.

El GAR apuesta a la libertad y a la tolerancia, a la iniciativa propia y al sentido de justicia en el desarrollo pacífico de este país vejado por la explotación y el egoísmo, por la persecución y el sometimiento.

El GAR combate la corrupción y protege la propiedad privada en Centralandia. Vuelve a imponer la supremacía del derecho y de la ley, tras largos años de injusticia e inacción, llevando así seguridad y justicia a las personas de este país.

El GAR emplea el progreso económico y la expansión de las prestaciones sociales para llevar más seguridad a las familias de Centralandia en su lucha diaria por sobrevivir y para mejorar la calidad de vida de la gente.

El GAR sabe que sus medidas son combatidas por todos los medios por los gobernantes del pasado. Éstos quieren proteger sus privilegios y volver a explotar a la gente de Centralandia, abusando de ella para sus fines personales.

El GAR es valiente. No se deja atemorizar por la violencia, las amenazas y la manipulación en su lucha para eliminar privilegios, liquidar monopolios explotadores y crear seguridad y justicia.

Con Alberto Rubin, el GAR tiene un presidente que, pese a ser hostigado, está con el pueblo y llevará a Centralandia a un futuro mejor, junto con sus capaces y honestos ministros. El GAR merece el apoyo del pueblo en su lucha diaria contra los representantes del pasado y en todas las elecciones futuras.

15.10.4.1 Discusión

Observación previa: Se trata de un gobierno muy presionado por los ex gobernantes y de una democracia presidencial, cuyo presidente fue elegido en una alianza de varios partidos para reemplazar a la anterior camarilla de poderosos. El gobierno muestra signos de disolución bajo la presión y las amenazas de los poderosos de antes.

El gobierno de Alberto Rubin (GAR) es el gobierno democráticamente elegido y constitucional de Centralandia. El gobierno de la alianza nacional, dirigido por el Partido de la Construcción, quiere la unidad y la reconciliación nacional. El GAR invita a todos los que quieran colaborar con la reconstrucción del país; no rechaza a nadie.

En este párrafo se trata de dejar claro que el gobierno es el gobierno legítimo, "democráticamente elegido". Aquí también se destaca que nadie es marginado y que, por tanto, el gobierno acoge a todos. Esto lo distingue del régimen anterior, pues en aquel entonces había exclusión y persecuciones.

El GAR apuesta a la libertad y a la tolerancia, a la iniciativa propia y al sentido de justicia en el desarrollo pacífico de este país vejado por la explotación y el egoísmo, por la persecución y el sometimiento.

Aquí se tratan de adoptar una serie de palabras clave que la población consideró muy importantes en una encuesta: "libertad", "tolerancia", "justicia", "paz". Los conceptos "explotación", "egoísmo", "persecución" y "sometimiento" resultaron especialmente negativos con respecto al pasado. En la comparación, el nuevo gobierno se diferencia claramente del viejo.

El GAR combate la corrupción y protege la propiedad privada en Centralandia. Vuelve a imponer la supremacía del derecho y de la ley, tras largos años de injusticia e inacción, llevando así seguridad y justicia a las personas de este país.

Aquí se presentan otros beneficios para el ciudadano: en lo esencial, se introduce el concepto de la "seguridad", un objetivo importante para muchos ciudadanos del país.

El GAR emplea el progreso económico y la expansión de las prestaciones sociales para llevar más seguridad a las familias de Centralandia en su lucha diaria por sobrevivir y para mejorar la calidad de vida de la gente

En este párrafo, el gobierno muestra la forma en que quiere satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos. La expresión "en su lucha diaria por sobrevivir" incorpora un dramatismo que causa una fuerte emoción.

El GAR sabe que sus medidas son combatidas por todos los medios por los gobernantes del pasado. Éstos quieren proteger sus privilegios y volver a explotar a la gente de Centralandia, abusando de ella para sus fines personales.

En este párrafo se muestra la imagen del enemigo: se trata de colocar al gobierno y a los ciudadanos en una misma barca y de culpar a las antiguas fuerzas de todas las agresiones.

El GAR es valiente. No se deja atemorizar por la violencia, las amenazas y la manipulación en su lucha para eliminar privilegios, liquidar monopolios explotadores y crear seguridad y justicia.

En este párrafo se responde a la agresión: el gobierno es "valiente", no se deja "atemorizar". El mensaje para los ciudadanos es que nadie debe tener miedo; el gobierno "lucha" y rechazará todos los ataques.

Con Alberto Rubin, el GAR tiene un presidente que, pese a ser hostigado, está con el pueblo y que llevará a Centralandia a un futuro mejor, junto con sus capaces y honestos ministros. El GAR merece el apoyo del pueblo en su lucha diaria contra los representantes del pasado y en todas las elecciones futuras.

Con este párrafo se vuelve a enfatizar que el pueblo y el gobierno van de la mano y que ante el pueblo hay "un futuro mejor". Pero para alcanzarlo el pueblo debe "apoyar" al gobierno.

15.10.5 Ejemplo: cómo no se debería escribir una imagen objetivo

El PLL es un partido de Mülldorf. Es un partido que quiere presionar a los ciudadanos de la soñolienta Mülldorf para que, de una vez por todas, logre conectarse al desarrollo de las otras ciudades. El PLL se presenta con Ronald Mayer como candidato.

El PLL presenta a un asesor de empresas independiente que sabe lo que se debe hacer con Mülldorf para sanear el municipio. Con su experiencia gerencial como reorganizador de empresas en dificultades, demostró que puede imponerse.

Ronald Mayer conoce las inquietudes y las necesidades de la ciudad y sabe cuán importantes son las decisiones de hoy para el futuro de la ciudad. Con Ronald Mayer, Mülldorf causará sensación en todo el distrito y en la región.

Ronald Mayer y el PLL quieren acabar con las tonterías que impulsan los conservadores de la naturaleza y de los monumentos, que impiden el proceso de transformación de la ciudad.

Ronald Mayer y el PLL quieren volver a equilibrar el presupuesto, al utilizar los recursos del fondo de compensación de la región e imponer a su vez una firme política de ahorro para Mülldorf. Para ello habrá que elevar los impuestos y las tasas y, sobre todo, frenar los ambiciosos planes de la actual coalición PSV-ARD que desea ampliar un gran complejo deportivo con piscina, gimnasio y pabellón de deportes.

Nosotros queremos demostrarle a los ciudadanos que pueden valerse por sí mismos, sin depender siempre de insumos de la sociedad.

Los candidatos del PLL son representantes capaces y comprometidos con una idea que consiste en reducir las demandas de los ciudadanos a la ciudad. Por eso, todos los ciudadanos que quieran un futuro realista para Mülldorf y sus ciudadanos, deben votar por los candidatos del PLL y por Ronald Mayer para alcalde.

15.10.5.1 Discusión

El ejemplo presentado es una imagen objetivo ficticia que aún no ha existido en esta forma; sólo sirve para mostrar errores en la formulación de la imagen objetivo.

El PLL es un partido de Mülldorf. Es un partido que quiere presionar a los ciudadanos de la soñolienta Mülldorf para que, de una vez por todas, logre conectarse al desarrollo de las otras ciudades. El PLL se presenta con Ronald Mayer como candidato.

Con la primera frase no se logra posicionar al PLL. "Un partido" es demasiado vago y no diferencia.

En la segunda frase se intenta describir al partido con mayor claridad. Eso se hace, no obstante, atacando a los ciudadanos y a la ciudad con los conceptos "presionar a los ciudadanos" y "soñolienta", con lo cual se hiere la autoestima de muchos ciudadanos y se generan reacciones negativas.

Referirse al desarrollo de otras ciudades, a las que, de una vez por todas, hay que conectarse tampoco favorece la autoestima.

La última frase presenta a Ronald Mayer como candidato. ¿Pero para qué cargo?

El PLL presenta a un asesor de empresas independiente que sabe lo que se debe hacer con Mülldorf para sanear el municipio. Con su experiencia gerencial como reorganizador de empresas en dificultades, demostró que puede imponerse.

En este párrafo, el candidato es descrito con mayor precisión. Pero su idoneidad aparece más bien como una amenaza para el ciudadano. "Él sabe lo que se debe hacer": no se dice qué, de modo que el futuro queda a oscuras. Al mismo tiempo, él "puede imponerse": surge la interrogante contra quién: ¿acaso contra los ciudadanos?

Ronald Mayer conoce las inquietudes y las necesidades de la ciudad y sabe cuán importantes son las decisiones de hoy para el futuro de la ciudad. Con Ronald Mayer, Mülldorf causará sensación en todo el distrito y en la región.

Este párrafo se centra en el futuro de la ciudad y no en el de los ciudadanos. Al candidato no le interesa el bienestar de ellos, sino la "sensación" que se "causará".

Ronald Mayer y el PLL quieren acabar con las tonterías que impulsan los conservadores de la naturaleza y de los monumentos, que impiden el proceso de transformación de la ciudad.

Aquí se lanza un ataque directo, negativo contra ciertos grupos de ciudadanos, sin que se describa positivamente qué pasará luego. ¿Dónde está el beneficio para los ciudadanos? El concepto "transformación de la ciudad" no tiene notas cualitativas e incluso en la formulación es demasiado frío.

Ronald Mayer y el PLL quieren volver a equilibrar el presupuesto, al utilizar los recursos del fondo de compensación de la región e imponer a su vez una firme política de ahorro para Mülldorf. Para ello habrá que elevar los impuestos y las tasas y, sobre todo, frenar los ambiciosos planes de la actual coalición PSV-ARD que desea ampliar

un gran complejo deportivo con piscina, gimnasio y pabellón de deportes.

Este párrafo oculta un error frecuente. En realidad, el saneamiento del presupuesto es, sin duda, algo positivo; sin embargo, no se puede vender positivamente al decir que se van a "elevar los impuestos y las tasas" y se va a "frenar el complejo deportivo". Pese a toda la sinceridad que encierra este párrafo, la diferenciación resulta completamente negativa; en consecuencia, el elector no elegirá al partido que le promete aumentar los tributos y no satisfacer las necesidades.

Otro error es emplear palabras que los ciudadanos no comprenden; por ejemplo, "fondo de compensación de la región".

Rige como principio: en lo posible no hay que mencionar a los partidos rivales en la imagen objetivo. Aquí la mención resulta especialmente desafortunada, pues se hace en relación a un complejo deportivo que evidentemente los ciudadanos desean.

Nosotros queremos demostrarle a los ciudadanos que pueden valerse por sí mismos, sin depender siempre de los insumos de la sociedad.

Aquí hallamos dos errores clásicos. Primero se abandona la visión a través de los ojos de los ciudadanos: el "nosotros" debe reemplazarse por "Ronald Mayer y el PLL". Segundo, en este párrafo los ciudadanos son posicionados tan negativamente - "depender de insumos de la sociedad" -, que las posibilidades electorales disminuyen en forma considerable.

Los candidatos del PLL son representantes capaces y comprometidos con una idea que consiste en reducir las demandas de los ciudadanos a la ciudad. Por eso, todos los ciudadanos que quieran un futuro realista para Mülldorf y sus ciudadanos, deben votar por los candidatos del PLL y por Ronald Mayer para alcalde.

Este párrafo reitera la actitud negativa de los candidatos ante los ciudadanos: son "capaces" para "reducir" sus "demandas". Apenas en la última frase resulta claro que Ronald Mayer es candidato al cargo de alcalde.

15.10.5.2 ¿Cómo podría verse esta imagen objetivo formulada de manera correcta y positiva, sin que cambien las intenciones políticas?

El Partido Libre Liberal (PLL) es el partido de los ciudadanos independientes de Mülldorf. Es el partido que le quiere proporcionar a Mülldorf el prestigio que merece. Conjuntamente con los ciudadanos quiere tomar la iniciativa para asumir el liderazgo entre las ciudades de la región. El PLL se presenta con Ronald Mayer como candidato al cargo de alcalde.

El PLL presenta a un asesor de empresas independiente que sabe cómo crear puestos de trabajo, cómo aumentar los ingresos y cómo sanear la administración mediante una reforma administrativa. Con su experiencia gerencial como exitoso reorganizador de empresas en riesgo, ha demostrado que también se puede sanear en forma humanitaria y socialmente aceptable.

Ronald Mayer conoce las inquietudes y las necesidades de la ciudad y sabe cuán importantes son las decisiones de hoy para el futuro de la ciudad, de sus ciudadanos y, sobre todo, de la juventud. Con Ronald Mayer como alcalde, Mülldorf causará sensación, de modo que la gente de Mülldorf pueda estar orgullosa de su ciudad.

Ronald Mayer y el PLL quieren acabar con las regulaciones superfluas que le impiden a los ciudadanos y a la ciudad transformarla de tal manera que el tráfico vuelva a fluir, que el comercio y la economía vuelvan a florecer y que la gente de Mülldorf pueda trabajar, comprar y vivir en forma atractiva.

Ronald Mayer y el PLL quieren sanear el presupuesto mediante mayores ingresos provenientes de la región, mediante mayores recaudaciones impositivas gracias a una economía floreciente y mediante precios adecuados para los servicios de la ciudad, prestados de forma efectiva y de buena calidad. Al mismo tiempo, quieren distanciarse de los "elefantes blancos" que sólo sirven para darle prestigio a los políticos y no le son útiles a la abrumadora mayoría de los ciudadanos de Mülldorf. Así, Mülldorf ganará espacios financieros para las tareas que la ciudad realmente debe cumplir.

Ronald Mayer y el PLL quieren liberar a los ciudadanos del tutelaje de la administración y de la burocracia. Les darán la libertad que necesitan para poder desplegar su iniciativa propia a favor de sí mismos, de sus barrios y sus vecindarios.

Los candidatos del PLL son representantes capaces y comprometidos con los ciudadanos, que desean promover un desarrollo dinámico de la ciudad. Por eso, todos los ciudadanos que quieran un futuro mejor para Mülldorf y sus habitantes, deben votar por los candidatos del PLL y por Ronald Mayer como alcalde.

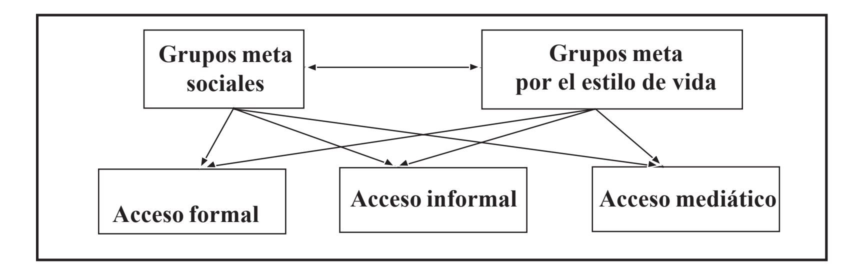
16 Grupos meta

Los grupos meta son grupos parciales de la población total. Sirven para dirigir el proceso comunicacional de tal modo que se logre el mayor alcance posible con la menor pérdida posible.
El concepto de "público", de uso frecuente en el lenguaje coloquial, es demasiado amplio, pues no todas las personas se interesan por el mensaje de un partido (imagen objetivo); además, no tiene sentido intentar dirigirse a todas las personas.
Los niños y jóvenes sin derecho a voto o los extranjeros sin derecho a voto, no son grupos meta adecuados para un partido que desarrolla una estrategia de lucha electoral. Aunque sus temas puedan ser importantes, éstos, razonablemente, no pueden constituir grupos meta.
Las organizaciones políticas y los candidatos también deben estar conscientes que cada una de sus propuestas podrá ser apoyada o rechazada enérgicamente[69]. Los grupos que rechazan las ideas políticas no pueden ser grupos meta en una lucha electoral, a diferencia de lo que ocurre en las estrategias y en las campañas a largo plazo en las que hay que realizar una labor persuasiva: en este caso, también los grupos de rechazo pueden convertirse en grupos meta para influir a largo plazo a través de la educación en su opinión.
El discurso dirigido a los grupos meta implica, entonces, unir energías y fuerzas en forma prometedora, economizando así los recursos.
Ahora bien, ¿cómo encontrar los grupos meta? ¿Quién se interesa especialmente por las declaraciones que la organización desea difundir? ¿Quién se interesa por el producto que ofrece el partido, el candidato, el gobierno u otra organización?
En primer lugar se investiga cuáles son los grupos sociales que se sienten particularmente atraídos por una declaración contenida en la imagen objetivo. Detectar ésto es una tarea permanente de la investigación de mercado[70].
Los grupos meta son siempre grupos de personas con ciertas características claramente definidas: los llamamos grupos meta sociales o también grupos meta por el estilo de vida. Se puede llegar a ellos principalmente por tres accesos:

1. acceso formal (organizaciones, asociaciones, agrupaciones, etc.),
2. acceso informal (lugares de residencia) y
3. acceso mediático (medios de comunicación).

Quienes administran el respectivo acceso pueden convertirse también en grupos meta. En el acceso formal, ello se refleja en un sostenido trabajo con las asociaciones y las agrupaciones; en el informal, en el trabajo de relaciones públicas *in situ*; en el mediático, en mantener los contactos con los representantes de los medios de comunicación.

69 Ver capítulo 3.1: *Lucha por el poder y la influencia.*
70 El capítulo 20.1: *Observación y obtención de información* expone en detalle los instrumentos para investigar el mercado.



16.1 Grupos meta sociales

Los demógrafos sociales dividen la sociedad en sectores socio-demográficos que representan grupos meta sociales; pueden ser grandes o pequeños y los criterios para distinguirlos son:

- distinción por género: hombres, mujeres;
- distinción por edades: personas en determinados grupos de edades: 11-20 años, 21-30 años, etc. o jóvenes, ancianos, niños;
- distinción por lugar de residencia: personas del área rural, de las grandes ciudades, de las pequeñas ciudades, de las urbanizaciones periféricas;
- distinción profesional: grupos profesionales, desempleados, subempleados, trabajadores a tiempo parcial, obreros, empleados, funcionarios, trabajadores independientes, parientes cooperantes;
- distinción por ingresos: según categorías de ingresos;
- distinción confesional: cristianos, musulmanes, budistas, etc., evangélicos, católicos, etc., miembros de sectas, no miembros;
- distinción por estado civil: casado, soltero, divorciado, viudo, con hijos, sin hijos;
- distinción por membresía: sindicalista, afiliado a un partido, miembro de asociaciones y agrupaciones;
- distinción por nivel educativo: educación escolar, formación, estudios universitarios.

Combinando (con "y") cada uno de los sectores, los grupos pueden ser reducidos y especificados aun más. El proceso de tal especificación puede verse como sigue:
nivel 1: mujer
nivel 2: mujer, divorciada
nivel 3: mujer, divorciada, con un hijo
nivel 4: mujer, divorciada, con un hijo, funcionaria a tiempo parcial
nivel 5: mujer, divorciada, con un hijo, funcionaria a tiempo parcial, habitante de una gran ciudad.

Así pueden desarrollarse grupos meta muy específicos, cuyas necesidades asimismo serán, por tanto, específicas. Si se logra llegar también específicamente a tales grupos meta, será posible enviarles mensajes sin sufrir pérdidas.

Combinando (con "o") cada uno de los sectores, también se pueden vincular entre sí grupos meta con necesidades comparables. Así, por ejemplo, los médicos, los farmacéuticos y otros profesionales de la salud tienen a veces intereses y necesidades comunes; por otro lado, también se pueden vincular a profesionales independientes

especiales con necesidades similares: por ejemplo, abogados, médicos, arquitectos que tengan problemas similares en cuestiones tributarias, pero que no pueden ser reunidos en el grupo general de los profesionales independientes porque ciertos profesionales independientes - por ejemplo, los artistas - tienen otras necesidades.
Es presumible que grupos meta claramente definidos tengan necesidades similares o idénticas o ciertas expectativas comunes con respecto al futuro o a la actuación de los políticos o de los gobiernos. La composición de las necesidades y de las expectativas difiere cada vez más a medida que aumenta el tamaño de un grupo meta definido; por eso, los grandes grupos meta sociales son instrumentos inadecuados para transmitir mensajes relacionados con la satisfacción de las necesidades o el cumplimiento de las expectativas.

Ejemplo: el grupo general de las mujeres difiere mucho en la orientación de sus necesidades y en sus expectativas: hay grandes diferencias en cuanto a los valores inculcados por el entorno social; así, ante el tema de la igualdad de derechos, las universitarias reaccionarán de un modo muy distinto que las mujeres en áreas rurales con una forma de sociedad tradicional; lo que en un grupo no resulta problemático y es aprobado, en otro atemoriza y causa rechazo.

Esos problemas también aparecen entre los jóvenes: factores tales como el nivel social, la formación, el trabajo, el entorno social, etc. juegan un papel decisivo al valorar la política y al decidir políticamente. Debido a las grandes diferencias en esos grupos meta, que también pueden ampliarse con el de los ancianos, siempre han fracasado las campañas amplias, como las de jóvenes o de mujeres de los partidos o de los gobiernos: no lograron alcanzarse los resultados esperados, pues el discurso fue muy poco específico y la composición de las necesidades sólo alcanzó de forma realmente positiva un grupo parcial del grupo meta principal.

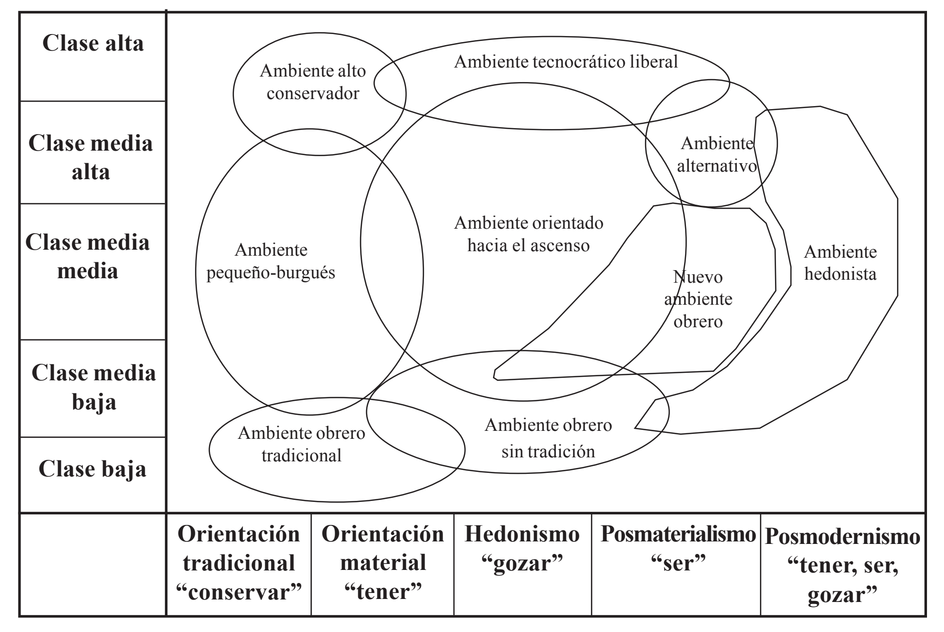
16.2 Grupos meta por el estilo de vida

El concepto de los grupos meta por el estilo de vida soluciona el problema de los valores divergentes que aparece en los grandes grupos meta sociales.
La investigación de los estilos de vida y de los ambientes es un enfoque relativamente nuevo que resulta apropiado para cuestiones relativas a una sociedad diferenciada y pluralista; amplía las investigaciones sobre los estratos sociales y las clases, considerando las orientaciones. El concepto de estilo de vida[71] se remonta a Max Weber. Su definición moderna, según Stefan Hradil, supone que los ambientes pueden ser distinguidos según los estilos de vida.
Así, los ambientes sociales clase baja, clase media baja, clase media media, clase media alta y clase alta se combinan con orientaciones de valor, como la orientación básica tradicional de “preservar”, la material de “tener”, la hedonista de “gozar”, la posmaterialista de “ser” y la posmodernista de “tener, ser y gozar”[72].

---

71 Andreas Klocke*: Sozialer Wandel, Sozialstruktur und Lebensstile in der Bundesrepublik Deutschland*, 1993.
72 Fuente: *Sinus Heidelberg* 1994.

Este modelo lleva a describir los ambientes que siguen:



Con ayuda de estos ambientes se logran transmitir mejor los temas políticos a los grupos meta adecuados. Las categorías de estilos de vida aquí presentadas sólo son un ejemplo, pues hay otras formas de describir los estilos de vida por parte de otras instituciones; así, Thomas Gensicke[73] describe los siguientes estilos de vida:

- Materialista de orientación profesional: concentrado totalmente en el éxito profesional que se logra con la autonomía y el ascenso profesional; los ingresos elevados aseguran la vejez; la autorrealización, el hedonismo, la vida familiar y los hijos son relegados.
- Idealista comprometido: motivado a una acentuada actividad política y cultural que compensa el deterioro de su nivel de vida; intenta que las condiciones sociales sean más humanas y dignas de ser vividas.
- Hedonista individualista: dispuesto a la movilidad territorial y profesional; lo importante no es tanto el ascenso social y un aumento de los ingresos superior al promedio, sino, más bien, eludir los problemas sin aumentar mucho los esfuerzos y las pretensiones profesionales; se defienden la privacidad y el despliegue de lo hedónico.
- Resignado, sin perspectivas: retiro del ámbito público y profesional y disminución de las pretensiones; se exceptúan las expectativas con respecto a los pagos por transferencias.
- Realista activo: se muestra muy activo en todos los campos; van de la mano el compromiso profesional, cultural, político y del tiempo libre; necesidades principales son la responsabilidad personal y la autorrealización.

73 Thomas Gensicke: *Lebenskonzepte im Osten Deutschlands*, BISS public, wissenschaftliche Mitteilungen aus dem Berliner Institut für sozialwissenschaftliche Studien, 9/92.

Otra descripción de los grupos meta por estilos de vida apunta un poco más a los grupos por edades de la sociedad. De esta descripción resultan los tipos siguientes:

- Personas jóvenes que buscan escalar posiciones
- Posmaterialistas liberales de izquierda, integrados
- Trabajadores discretos, más bien pasivos
- Ciudadanos normales, abiertos y flexibles
- Conservadores de clase alta
- Personas mayores integradas
- Personas jóvenes con actitud posmaterialista y alternativa de izquierda
- Trabajadores convencionales que cumplen sus obligaciones
- Personas mayores solitarias.

Una pesquisa[74] del instituto de investigación social *RISC* de Alemania sobre los grupos por estilos de vida a los que con ayuda de encuestas demoscópicas se les pueden atribuir ciertas preferencias, muestra los siguientes estilos de vida:

- Los amantes de la cultura: equilibrados-autónomos, éticos-comprometidos, mayoritariamente trabajadores independientes, empleados y funcionarios en puestos directivos, ingresos más bien elevados, 6,2% de la población.
- Los arraigados: éticos-enraizados, mayoritariamente trabajadores independientes, empleados y funcionarios en puestos directivos, ingresos medianos a elevados, 8,7% de la población.
- Los sibaritas: individualistas-hedónicos, mayoritariamente trabajadores independientes, ingresos más bien elevados, 3,2% de la población.
- Los nuevos burgueses: convencionales-accesibles, burgueses, empleados en puestos directivos, funcionarios, trabajadores independientes, ingresos medianos a elevados, 13,2% de la población.
- Los que siguen las tendencias: impulsivos-hedónicos, alumnos, estudiantes, pequeños y medianos profesionales independientes, medianos ingresos, 5,4% de la población.
- Los buscadores: anómicos (sin leyes)-desarraigados, sin centrarse en alguna profesión, medianos ingresos, 16% de la población.
- Los íntegros: rígidos-tradicionales, mayoritariamente pequeños empleados y trabajadores, ingresos más bien bajos, 14,9% de la población.
- Los modestos: solitarios-necesitados de seguridad, mayoritariamente trabajadores o jubilados, ingresos medianos a bajos, 32,4% de la población.

Como se puede ver en estos ejemplos de Alemania, la clasificación de los grupos según el estilo de vida es bastante arbitraria y subjetiva, incluso cuando la hacen los sociólogos. No existe una clasificación estandarizada de los estilos de vida.

En algunos países hay análisis de grupos meta según los estilos de vida; aunque la mayoría de los países no los tiene, ello no constituye un problema especial si se quiere trabajar con estos conceptos de estilos de vida: si uno conoce un poco su sociedad, es relativamente fácil meditar detenidamente acerca de los diferentes estilos de vida que existen en la misma y atribuirles necesidades básicas, sociales y de seguridad. Empero, resulta más difícil con relación a los modos de comportamiento de estos grupos meta y a la composición de las necesidades posmateriales.

---

74 Fuente: *Typologie der Wünsche*, Intermedia 96/97 II, publicado en Focus 50/1996.

16.3 Deducción de grupos meta a partir de la imagen objetivo y de los objetivos

Los grupos meta no son elegidos al azar, sino deducidos lógicamente de la imagen objetivo y de los objetivos. La deducción a partir de la imagen objetivo se hace analizando sus frases para saber qué grupo de la población hallará atractiva cada una de ellas; en la deducción a partir de los objetivos se analiza quién jugará un papel en el logro de cada uno de los objetivos. De allí resultan los grupos meta.

16.3.1 Ejemplo para la deducción de grupos meta a partir de la imagen objetivo

Como ejemplo, se seleccionan aquí algunas frases de la imagen objetivo para el candidato a alcalde en Herwald:

Frase de la imagen objetivo	Grupos meta
Heinz Roser y la CLE liberarán a los ciudadanos de la ciudad de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles para que puedan actuar libremente en pro de ellos mismos y de toda la ciudad.	Ciudadanos que tuvieron malas experiencias con la sobreregulación, sobre todo: quienes desean edificar, contratistas de obras, trabajadores independientes y empresarios, propietarios de inmuebles, visitantes o usuarios de instalaciones públicas, contribuyentes de tasas.
Por eso, Heinz Roser y la CLE quieren modernizar la administración para que, de una vez por todas, esté al servicio de los ciudadano y gaste poco a fin de que también se puedan reducir los impuestos y las tasas.	Usuarios de instalaciones públicas, contribuyentes, contribuyentes de tasas, empresarios y trabajadores independientes.
Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir.	Automovilistas, vecinos afectados por embotellamientos, industriales, empresarios, comerciantes, desempleados, compradores.
Para ello, Heinz Roser y la CLE lucharán también por mayor limpieza y mayor seguridad para los ciudadanos.	Vecinos de calles y parques en los que merodean personas sin hogar, propietarios de viviendas.
Heinz Roser y la CLE le brindarán a la juventud mayores perspectivas al evitar pérdidas de clases, brindar más ofertas en el deporte, la cultura y el tiempo libre y generar más puestos de aprendizaje y de trabajo.	Jóvenes orientados hacia el futuro, alumnos de los últimos grados, padres, maestros, miembros de entidades deportivas, culturales y recreativas.

16.3.2 Ejemplo para la deducción de grupos meta a partir de los objetivos

Se toman aquí como ejemplo los objetivos definidos en el capítulo 14.1:

Objetivos	Grupos meta
Hasta el 1.10.xx recaudamos US$ 200.000 por concepto de donaciones. (grupo *fundraising*)	Empresarios, antiguos donantes.
Hasta el 1.7.xx se habrá inscrito el 40% de nuestros miembros para trabajar como voluntarios en la lucha electoral. (departamento de comunicación interna)	Grupo meta interno: miembros inactivos.
Hasta el 1.3.xx se desarrolló y aprobó un moderno programa de salud. (departamento programático)	Expertos en política sanitaria, miembros que desean trabajar en el tema política sanitaria.

Tras deducir los grupos meta, hay que decidir cómo alcanzarlos. Para ello hay tres accesos:

- el acceso formal,
- el acceso informal y
- el acceso mediático.

16.4 Acceso formal a los grupos meta

El acceso formal a los grupos meta definidos se da a través de organizaciones, instituciones, asociaciones, empresas, etc. que, por ejemplo, tienen estatutos, una estructura clara, una forma de contactar o atribuciones definidas. Estos grupos meta formales se encuentran en todos los niveles, es decir: a nivel nacional, regional y a menudo también a nivel local, a veces incluso a nivel internacional. Esto significa que en determinados niveles se pueden abordar estos grupos meta; así, el candidato puede hallar y abordar grupos meta formales en su distrito electoral, lo mismo que el partido nacional a nivel nacional o, quizás, internacional.
Los accesos formales se detectan examinando en qué organizaciones están representados los definidos grupos meta sociales o por el estilo de vida:

Grupo meta social o por el estilo de vida	Acceso formal
Contribuyentes, contribuyentes de tasas	Liga de contribuyentes, asociación de propietarios de viviendas, asociación de inquilinos, asociación de empresarios, cámara de industria y comercio, organizaciones de consumidores, etc.
Empresarios, trabajadores independientes	Cámara de industria y comercio, cámara de artesanos, sociedad manufacturera, etc.
Automovilistas	Clubes de automovilistas, gremios de taxistas, etc.
Maestros	Asociación de maestros, sindicato de educación y ciencia, etc.

Los grupos meta formales clásicos son, por ejemplo:

- Gobierno, parlamentos, administraciones
- Organizaciones militares
- Embajadas
- Partidos, movimientos políticos
- Organizaciones internacionales (Amnistía Internacional, *Greenpeace*, ONU, etc.)
- Organizaciones no gubernamentales (ONGs)
- Iglesias y otras organizaciones religiosas
- Organizaciones de ciencia y educación
- Organizaciones de educación y formación
- Organizaciones de arte y cultura
- Sindicatos
- Organizaciones profesionales
- Asociaciones de empleadores
- Asociaciones de funcionarios
- Organizaciones de consumidores
- Organizaciones de mujeres
- Organizaciones de jóvenes
- Organizaciones étnicas
- Organizaciones sociales

Toda organización política y todo candidato debería llevar un registro de esos grupos meta formales que contenga el nombre, los interlocutores, las direcciones y los números telefónicos. En esos grupos meta se requiere, la mayoría de las veces, realizar un largo trabajo para generar confianza antes de que los contactos puedan ser beneficiosos. Las informaciones y los contactos regulares son requisito para utilizar de forma óptima estos grupos meta.

Los resultados y las ventajas de un efectivo trabajo con los grupos meta formales radican en los siguientes ámbitos:

1. Detección de líderes de opinión y de multiplicadores que difundan posteriormente el mensaje dirigido a ellos.

2. Acceso a actos de las asociaciones y organizaciones para contactar directamente a sus miembros.
3. Acceso a los medios de comunicación de las organizaciones y asociaciones para difundir el mensaje a través de ellos.
4. Empleo de las vías de comunicación y de la logística de tales instituciones.

En algunos casos, tales contactos también son necesarios por razones muy distintas. Por ejemplo, en países donde los militares juegan un papel muy dominante, los contactos con sus organizaciones importan para saber, por ejemplo, cuál es el límite de tolerancia de los militares y en qué medida se pueden plantear exigencias sin que a la hora de asumir el poder de inmediato se ponga en marcha un golpe militar.
En otros casos es necesario documentar el trabajo político también en el campo internacional porque así se podrá ganar renombre y crear una red de protección internacional para los mismos políticos en situaciones de crisis. Esto puede darse mediante contactos con las organizaciones partidarias internacionales y también mediante las embajadas que operan en el país.
Los accesos formales a los grupos meta son muy apropiados para realizar campañas que no exijan muchos recursos financieros, pues a menudo basta informar al multiplicador en la organización para que le traslade la información a los miembros.

16.5 Acceso informal a los grupos meta

El acceso informal a los grupos es la concentración en lugares y en grupos unidos por un interés común al mismo tiempo y en el mismo lugar. Como es muy difícil llegar a ellos fuera de las reuniones, hay que abordarlos en el lugar en que se congregan.
Los grupos meta informales casi siempre son locales o regionales y, justamente, sólo se puede llegar a ellos en el mismo lugar, por lo que la mayoría de veces son abordados por las unidades organizativas locales.
Son grupos meta informales, por ejemplo, los espectadores de un encuentro deportivo: todos están al mismo tiempo en el mismo lugar y tienen intereses comparables.
En el ejemplo ya presentado para el acceso formal, se deducen ahora los accesos informales a los grupos meta sociales:

Grupo meta social o por el estilo de vida	**Acceso formal**
Contribuyentes, contribuyentes de tasas	Visitantes de dependencias de administración tributaria, actos de protesta de contribuyentes de tasas, asambleas de inquilinos, etc.
Empresarios, trabajadores independientes	Asambleas de asociaciones, rotarios, etc.
Automovilistas	Embotellamientos, gasolineras, puestos de taxis, comercio de vehículos, etc.
Maestros	Escuelas, reuniones de maestros, capacitación de maestros, etc.

16.6 *Acceso mediático a los grupos meta*

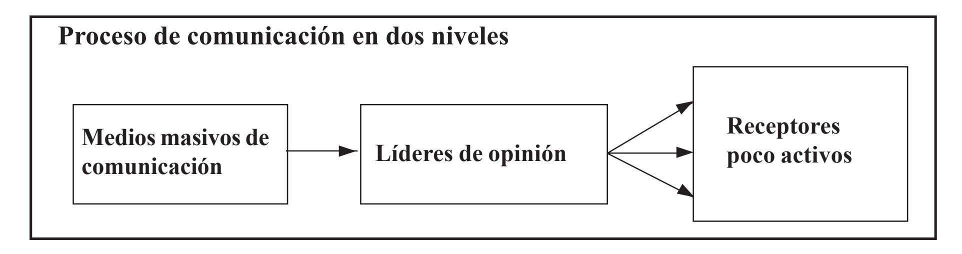
El acceso mediático a los grupos meta es una forma muy difundida. El instrumento puede estar o no dirigido: dirigido, cuando se difunde el mensaje en forma de tiempo o espacio comprado; no dirigido, cuando se puede influir en los artículos de los medios de comunicación. Como ejemplo, también aquí se tratará de llegar a los grupos meta sociales ya presentados a través de los medios de comunicación.

Grupo meta social o por el estilo de vida	**Acceso formal**
Contribuyentes, contribuyentes de tasas	Periódicos de dueños de viviendas e inmuebles, periódicos de cajas de ahorro para vivienda, periódicos de protección al consumidor, emisiones televisivas y radiales sobre impuestos y tasas, etc.
Empresarios, trabajadores independientes	Periódicos sobre economía, periódicos con una gran sección económica, periódicos especializados, emisiones radiales y televisivas sobre economía, periódicos de cámaras de industria y comercio.
Automovilistas	Periódicos de clubes de automovilistas, periódicos sobre automóviles, emisiones radiales y televisivas sobre automóviles, etc.
Maestros	Periódicos con información pedagógica, periódicos escolares, periódicos de las asociaciones, etc.

16.7 *Multiplicadores y líderes de opinión*

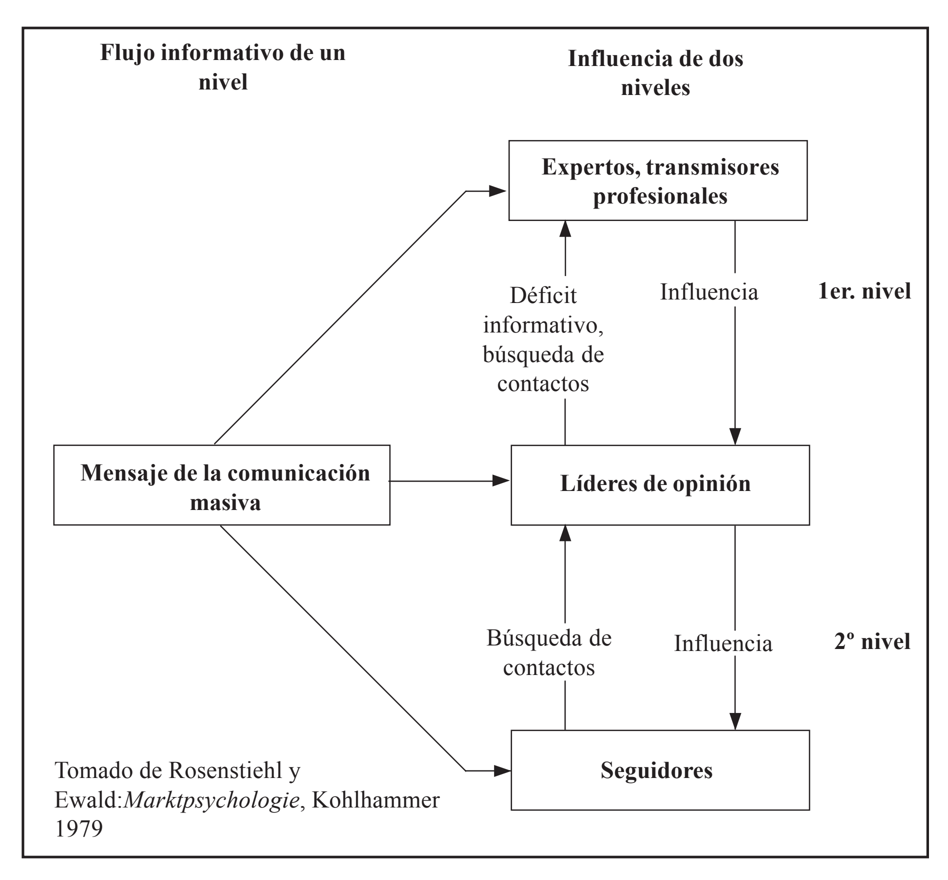
Tanto en los accesos formales como en los informales, los multiplicadores y los líderes de opinión juegan un papel importante a la hora de influir en los grupos meta.
La discusión sobre el concepto del liderazgo de opinión empezó en 1940 con una investigación sobre la influencia de la prensa y de la radio en la opinión de los electores en las elecciones presidenciales norteamericanas de ese año. Al contrario de lo que se creía comúnmente, el efecto de los medios masivos de comunicación resultó ser mucho menor que el de los amigos, los conocidos y los compañeros de trabajo. Las opiniones, los consejos y los comportamientos de ciertas personas influían mucho más en la opinión de sus congéneres; Lazarsfeld[75] las llamó *opinionleader* (líderes de opinión). Estos hallazgos condujeron luego a la hipótesis del proceso en dos niveles: los líderes de opinión recogen la información de los medios masivos de comunicación y se la transmiten a los miembros menos activos mediante una comunicación personal en los grupos primarios.

75 Lazarsfeld et al: *The people's choice*, New York 1948.



El concepto de liderazgo de opinión tiene en cuenta, por primera vez, que el individuo, como miembro de grupos primarios, está ligado a una red de interacciones sociales que influyen decisivamente en el efecto de los medios masivos de comunicación.
Con el concepto de líder de opinión (*opinionleader*) se emplean como sinónimos otros que ilustran el alcance de esa comunicación; por ejemplo, formadores de opinión, opinantes (*opinion givers*), consejeros (*advisors*), multiplicadores, influyentes (*influentials*), personas de mucho carácter, *gate keepers*, innovadores, *trendsetter*, *fashion leaders*, *tastemakers*, inductores e intercambiadores.
La investigación de ese comportamiento comunicacional en el público dio, en síntesis, los siguientes resultados:

1. No existe una relación clara entre las características demográficas y psicológicas y el liderazgo de opinión; los líderes de opinión se diferencian por sectores de producción y no siempre tienen un nivel social más elevado ni son más jóvenes que los que siguen su opinión.
2. Cada sector de producción y de servicios tiene su propia estructura de líderes de opinión.
3. Los líderes de opinión son importantes en los sectores de producción vinculados con un riesgo de compra relativamente elevado o que elaboran productos que expresan valores; aquí se incluye también la membresía en una organización orientada hacia valores (partido) o la elección de un partido. Juegan un papel los diversos tipos de capacidades atribuidas al líder de opinión: la capacidad técnica (técnico-funcional) o social (relacionada con normas y valores).
4. El proceso de informar/influir no fluye desde arriba hacia abajo. Siempre se supone, erróneamente, que las personas de mayor nivel social influyen en las de menor nivel social. Es reducida la distancia social entre los líderes de opinión y quienes los siguen, es decir, la comunicación interpersonal se realiza, sobre todo, entre personas que tienen un nivel social similar.
5. En todos los segmentos poblacionales hay líderes de opinión casi en igual proporción.
6. Los líderes de opinión no son idénticos a los innovadores, es decir, a las personas que son las primeras en acoger una idea nueva dentro de una comunidad.



Tomado de Rosenstiehl y Ewald:*Marktpsychologie*, Kohlhammer 1979

La tesis del flujo unilateral de información en el proceso de dos niveles debe ser limitada (líder de opinión = multiplicador). El líder de opinión no puede ser considerado simplemente como un multiplicador porque de igual forma también es buscador y transmisor de información. Esta importante relación se presenta en la gráfica, de la que se desprende que el líder de opinión, a su vez, es influido por "expertos" o "transmisores profesionales" de hechos.

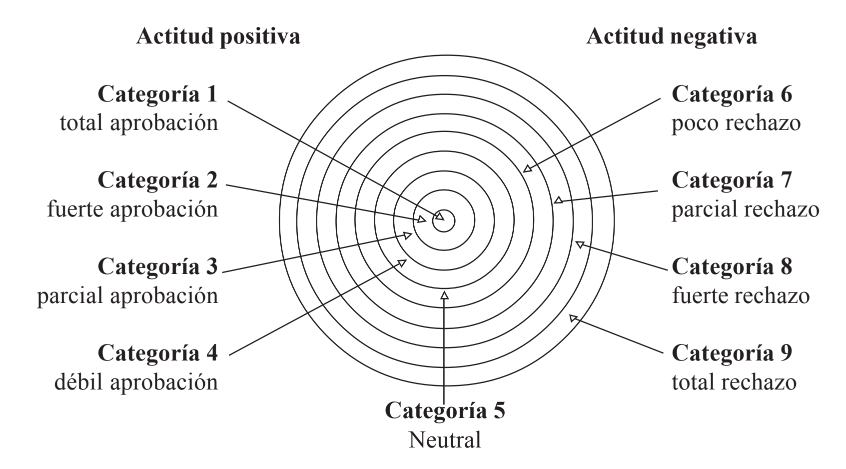
16.8 Determinación de la afinidad de grupos meta a valores

La política, como política partidaria y gubernativa, tiene siempre algo que ver con los valores y las expectativas; por eso, puede ocurrir que ciertas políticas o ventajas específicas ofrecidas puedan agradarle, ciertamente, a un grupo meta, pero que éste deba ser excluido porque la orientación general de sus valores no se ajusta al partido.

Ejemplo: un partido socialista con las clásicas ideas ortodoxas defiende, en cierto contexto, una posición liberal (p.ej. matrimonio entre personas del mismo sexo). Aunque esa posición sea juzgada positivamente en cierto grupo meta liberal, el partido

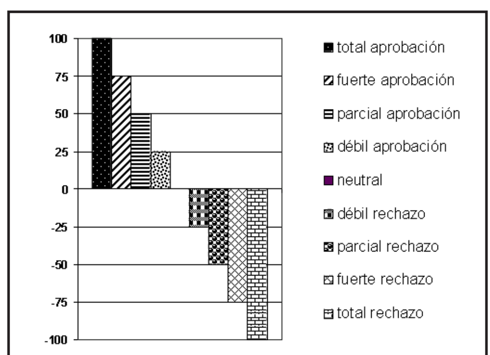
socialista no podrá llegar a él porque en muchas otras áreas políticas (p.ej. política económica) está demasiado alejado de sus valores esenciales.

Por estas razones, puede resultar conveniente volver a examinar a los grupos meta seleccionados según el procedimiento antes descrito: se trata de la determinación de la afinidad a los valores, también llamada análisis de los *stakeholder**.



Determinación de la afinidad a valores con ayuda de círculos concéntricos

En este análisis se estima la distancia que hay entre el grupo meta y los valores del gobierno o del partido; así se investiga si el grupo meta puede ser abordado o si el grupo meta siente una fuerte antipatía hacia la organización, con toda su oferta.
Otra forma de presentarlo consiste en describir la posibilidad de aprobación y rechazo mediante diagramas en forma de barras.



* El principio de los *stakeholder* (titular de un derecho) amplía el de los *shareholder* (accionistas), centrado en las necesidades y expectativas de los accionistas de una empresa, pues intenta captar la empresa en su entorno social y armonizar las necesidades de los diversos grupos. Aparte de los *shareholder*, se consideran *stakeholder* los empleados, los clientes, los proveedores, el Estado y el público. (*N. del T.*).

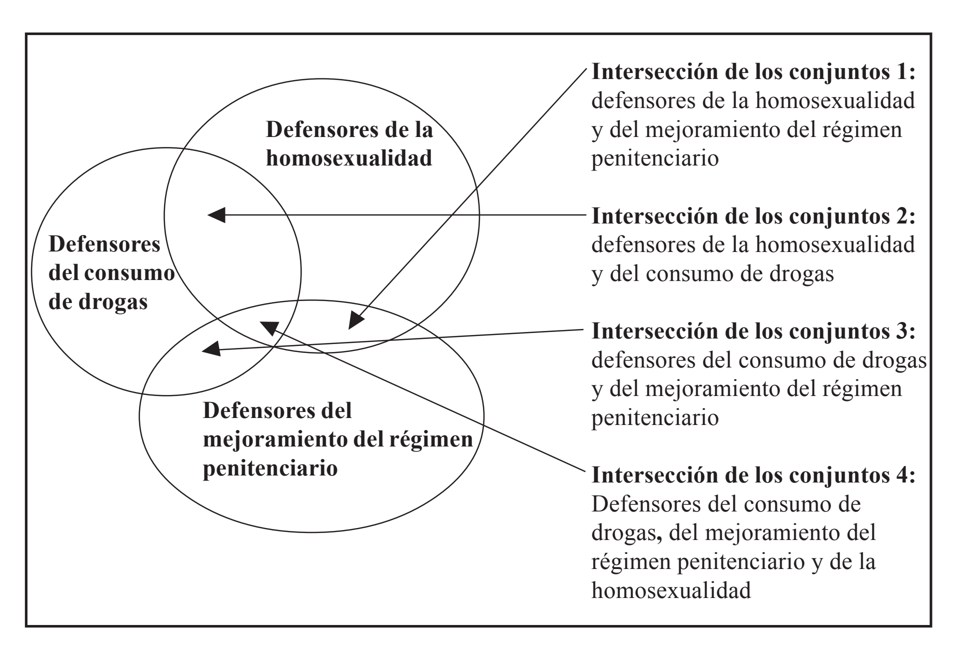
Si al determinar la afinidad a valores se desprende que un grupo meta presenta una actitud básicamente de rechazo, pero simpatiza con una parte de la oferta, habrá que sopesar el intento de incorporarlo en el proceso comunicacional.
El método para constatar grupos que aprueban o rechazan un proyecto específico (análisis de los *stakeholder*) también es adecuado para describir la situación y puede ser parte de su análisis.

16.8.1 Problemática del término medio

Con relación al análisis de los *stakeholder* surge otro fenómeno: el de la incompatibilidad entre temas y/o grupos meta.

> *Ejemplo: si un partido desea tomar la protección a las minorías como tema de lucha electoral, ello no sería muy problemático mientras no se comprometa con ciertos temas y grupos. El tema, sin embargo, tienta a volverse concreto y el llamado problema del término medio surgirá si el partido aborda tres temas centrales en el campo de las minorías, como la protección a los homosexuales, el mejoramiento del régimen penitenciario y la despenalización del consumo de drogas.*

Es imposible hallar un denominador común para las minorías porque no todos los homosexuales aceptan el consumo de drogas, no todos los reclusos admiten la homosexualidad y no todos los consumidores de droga favorecen libertades especiales en el régimen penitenciario. Aquí se evidencia el problema en cuanto a que siempre sólo una parte de la minoría también acepta los intereses de otra minoría. Esto se puede representar gráficamente así:



El problema para el partido consiste en que el apoyo que recibe de las tres minorías con cada uno de los temas y con la vinculación entre ellos, se reduce al término medio 4, resultando así mucho más pequeño que la suma total de las minorías.

16.9 Accesibilidad de los grupos meta

A veces, también la accesibilidad de los grupos meta plantea un problema especial. Muchos de ellos, definidos a partir del análisis de la imagen objetivo, resultan no identificables y, por lo tanto, inaccesibles.

> *Ejemplo: se buscan grupos meta en un caso en el que habrá que tematizar la seguridad en una ciudad. Las "personas que tienen miedo" son, ciertamente, un grupo meta adecuado, pero no bastan para describir el grupo meta, pues no tienen características comunes visibles. No se podrá acceder a ellas ni por los accesos formales, ni por los informales ni por los mediáticos.*

Los grupos meta deben ser definidos y seleccionados de tal modo que sean accesibles. En el ejemplo propuesto, podrían ser personas de edad avanzada que pueden ser atemorizadas muy fácilmente o propietarios de viviendas que temen robos con allanamiento de morada, llegándose así a un grupo meta más claro al que también se puede acceder.

Como principio rige: un grupo meta inaccesible no es un grupo meta.

16.10 Evaluación de la selección de los grupos meta a partir de la imagen objetivo

Como todos los otros pasos estratégicos, también la selección de los grupos meta debe ser evaluada. Para ello habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Hay suficientes beneficios para el grupo meta?
2. ¿Se ubica el grupo meta en las categorías 1-6 de la actitud hacia los valores?
3. ¿Son accesibles los grupos meta?
4. ¿Hay suficientes accesos a los grupos meta o sólo se pueden abordar a través de un acceso (informal, formal, mediático)? ¿Están abiertos los accesos para nosotros?
5. ¿Qué tamaño tienen los grupos meta?
6. ¿Qué tan marcados son los traslapes entre los grupos meta?
7. ¿Hay una problemática de término medio en los grupos meta y en los temas?

16.11 Reconducción a los objetivos

Una vez deducidos los grupos meta de los objetivos, también habrá que evaluar si son compatibles entre sí y si el trabajo de relaciones públicas desarrollado en base a la imagen objetivo armoniza con los mismos.

> *Ejemplo: queremos obtener dinero de los empresarios, pero en la imagen objetivo tenemos un pasaje que apunta a exonerar de impuestos a los trabajadores aumentando los impuestos a los*

empresarios: ésto impide pedirles apoyo financiero.

Lo dicho en la imagen objetivo es incompatible, entonces, con el grupo meta de los empresarios.

En esta evaluación habrá que plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Es compatible lo dicho en la imagen objetivo con los grupos meta deducidos de los objetivos?
2. Los objetivos fijados según los grupos meta definidos, ¿son realistas en su amplitud y pueden alcanzarse en el plazo previsto?

16.12 Reconducción al cometido

En la reconducción al cometido se trata, en esencia, de estimar si los grupos meta definidos, que representan el potencial previsto, bastan para cumplir el objetivo cuantitativo del cometido; ésto bajo el supuesto de un aprovechamiento realista.

Si un candidato definió y puede alcanzar sólo un potencial del 40% de los electores a través de los grupos meta, difícilmente podrá reunir el 51% de los electores para ganar la presidencia. Aquí habrá que estimar cómo encajan las dimensiones de los grupos meta con los objetivos fijados en el cometido.

17 Mensaje para los grupos meta

17.1 Mensaje definido para cada grupo meta

Al seleccionar los grupos meta analizamos partes específicas de la imagen objetivo para saber a qué sectores determinados de la población se dirigen, es decir, para saber cuáles son los beneficios que ciertos grupos valoran muy positivamente.
Si clasificamos las partes de la imagen objetivo de acuerdo a los grupos meta, obtendremos las imágenes objetivo para ciertos grupos meta.
En el capítulo 16.3.1 dedujimos los grupos meta a partir de la imagen objetivo para el candidato a alcalde de la ciudad de Herwald. Uno de ellos era el de los "empresarios". A continuación nos ocuparemos de la imagen objetivo que deberá generarse en la mente de estos empresarios.
Los párrafos 1, 5 y 6 son de contenido general:
Párrafo 1:
En el concejo municipal de Herwald, la Comunidad Libre de Electores (CLE) de Herwald es la representación que está abierta a todos los ciudadanos y que no está ligada a partidos. La CLE se presenta con su líder de bancada Heinz Roser como candidato a alcalde en las próximas elecciones municipales para eliminar, de una vez por todas, la corrupción en Herwald y poner a la ciudad y a sus barrios en buena forma para el futuro.
Párrafo 5:
El candidato a alcalde Heinz Roser, nacido en Herwald, es un exitoso hombre de negocios que, con sus conocimientos jurídicos y su capacidad gerencial, posee toda la idoneidad para ser el jefe de la administración. Desde hace tiempo está comprometido al área social y a tareas honoríficas y goza de la confianza de todos aquellos que esperan una ayuda profesional.
Párrafo 6:
Los candidatos del CLE son representantes competentes y comprometidos de sus barrios. Por eso, todos los ciudadanos que quieren un futuro mejor para Herwald y sus habitantes, deben votar por los candidatos del CLE al concejo municipal y por el candidato a alcalde Heinz Roser.
Estos son párrafos generales sobre la CLE y sobre Heinz Roser. A los empresarios les interesan especialmente los que siguen, analizados en el capítulo 16.3.1:
Párrafo 2:
Heinz Roser y la CLE liberarán a los ciudadanos de la ciudad de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles para que puedan actuar libremente en pro de ellos mismos y de toda la ciudad. Por eso, Heinz Roser y la CLE quieren modernizar la administración para que, de una vez por todas, esté al servicio de los ciudadanos y gaste poco a fin de que también se puedan reducir los impuestos y las tasas.
Párrafo 3, frase 1:
Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir.
Para el grupo meta "automovilistas" son relevantes los párrafos generales 1, 5 y 6 y el párrafo especial 3, frase 1.

Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir.
Para el grupo meta "padres" son importantes los párrafos generales 1, 5 y 6, así como el párrafo especial 4:
Heinz Roser y la CLE le brindarán a la juventud mayores perspectivas al evitar pérdidas de clases, brindar más ofertas en el deporte, la cultura y el tiempo libre y generar más puestos de aprendizaje y de trabajo.

17.2 Mensajes para los grupos meta deducidos de los objetivos

También para los grupos meta deducidos de los objetivos debemos desarrollar imágenes objetivo; éstas pueden ser partes de la imagen objetivo o ser más concretas para grupos meta específicos.
Si seguimos con el ejemplo de los empresarios, ellos serán un grupo meta de electores; sin embargo, el grupo meta puede también ser deducido de los objetivos cuando se trata de dinero[76].
Aparte del mensaje para los empresarios del último capítulo, necesitamos mensajes específicos que los alienten a hacer donaciones. Un mensaje específico debería tener, pues, el siguiente añadido:
"La CLE y Heinz Roser necesitan dinero para su lucha electoral, de modo que realmente puedan cumplir su importante tarea para los empresarios de esta ciudad. Sin recursos financieros surge la amenaza de una mayoría del Partido ABC que pondrá en peligro las empresas de la ciudad. El mismo Heinz Roser es empresario y merece la solidaridad del empresariado de Herwald".

17.3 Problema del incentivo adicional y del mercado traslapado de información

A mayor cantidad de elementos relevantes para un grupo meta y a mayor cantidad de beneficios que se le muestren, tanto más fuerte será el gobierno, el partido o el candidato en ese grupo meta. Por eso a menudo habrá que desarrollar beneficios adicionales sólo para cierto grupo meta. Tal y como se vio en el capítulo 5.8 con el caso ejemplificado del aumento salarial por "separado" para los maestros, las ofertas de este tipo de incentivos también pueden resultar peligrosas cuando, por ejemplo, otros grupos del sector público se enteran y también exigen aumentos; muy pronto se corre, pues, el peligro de prometer todo y luego no poder cumplir nada.
Si bien es usual desarrollar incentivos adicionales en la última fase de las elecciones - los llamados regalos electorales para ciertos grupos meta (sobre todo para los jubilados y los funcionarios y empleados del sector público) -, ello no siempre conduce al éxito porque los competidores copian la oferta y así restablecen el equilibrio.
Es por ello que para ciertos incentivos, los partidos y los políticos intentan emplear "canales cerrados" que les permitan hacer promesas que otros grupos meta no deban oír o promesas que puedan molestar a otros grupos meta[77].

76 Ver capítulo 16.3.2.
77 Ver capítulos 16.8 y 16.8.1 sobre la incompatibilidad entre grupos meta.

Ejemplo: en una campaña de 1980 para elegir el Parlamento Federal alemán, un partido intentó ganarse el grupo meta de los homosexuales (aproximadamente el 6-8% de los electores), prometiéndoles modificar el código penal. Como la publicidad respectiva sólo se hizo dentro de los medios dirigidos a los homosexuales, se supuso que sólo ese grupo sabría de ello y que el mensaje se difundiría sin molestar a la población heterosexual mayoritaria. Pocos días antes de las elecciones, un periódico sensacionalista de gran circulación reveló en titulares esa campaña oculta: el asunto había sido revelado por un clérigo irritado.

Este ejemplo muestra que no se puede contar con canales ni áreas de comunicación cerrados. El acceso a la información siempre será posible, aún y cuando en la era de la computación en casos excepcionales haya que actuar como pirata informático (*hacker*). Por lo general siempre habrá que considerar un "efecto de desbordamiento" (*spill-over-effect*).

17.4 Evaluación de las imágenes objetivo para los grupos meta

La evaluación de los mensajes para los grupos meta es relativamente sencilla. Habrá que formular las siguientes preguntas:

1. ¿Están completos los mensajes?
2. ¿Están diferenciados para los grupos meta específicos? Si la respuesta es negativa, no se tendrá que librar una lucha electoral por separado: los grupos meta podrán unificarse.
3. ¿Se incluyen incentivos adicionales sólo porque no hay otro modo de mejorar el atractivo?
4. ¿La suma de incentivos y mensajes resulta compatible con la imagen objetivo?

18 Instrumentos principales

En esta fase de la planificación definimos los principales instrumentos que usaremos para lograr nuestro objetivo. Aquí se determina qué tan alto será el grado de agresión, cuáles acciones típicas planificamos, cómo transcurrirá la comunicación y qué medios de comunicación emplearemos. Los instrumentos son, por tanto, acciones y recursos. La gama se extiende desde la distribución de material informativo y el uso de medios de comunicación para transmitir información hasta las acciones militantes y las guerras civiles, pasando por el diálogo personal, las manifestaciones, las huelgas y las ocupaciones de viviendas.
Queremos distinguir aquí entre

1. los instrumentos de comunicación,
2. las acciones no violentas y
3. las acciones violentas.

18.1 Comportamiento comunicacional de grupos políticos

La comunicación[78] entre grupos políticos (partidos, poder legislativo, poder ejecutivo en los diversos niveles, iniciativas ciudadanas, organizaciones no gubernamentales, etc.) por un lado, y los ciudadanos y los electores por el otro, así como la comunicación entre los grupos políticos y los ciudadanos y los electores entre sí, transcurre en base a diferentes modelos, en parte planificados y, muy a menudo, no planificados. En la comunicación política se pueden distinguir tres formas principales:

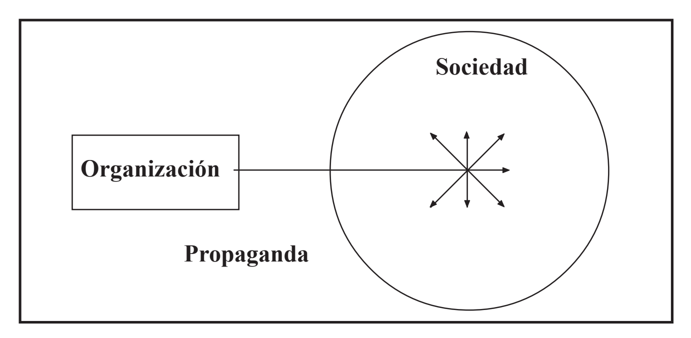
1. la propaganda,
2. la publicidad y
3. las relaciones públicas.

18.1.1 Propaganda

La palabra "propaganda" proviene de Congregatio de propaganda fide[79]. Según la enciclopedia Brockhaus, es una forma de publicitar ciertos objetivos espirituales, así como ideas políticas y religiosas. El concepto, que primero tuvo un sentido positivo, cobró relevancia política durante la Revolución Francesa, cuando aumentaron sus contenidos negativos. Después de 1848 el término propaganda se convirtió en un consigna del anarquismo político. En la Primera Guerra Mundial la llamada propaganda de guerra (propaganda difamatoria) se convirtió en un instrumento central de la conducción bélica. Durante el nacionalsocialismo, tras la "coordinación" (gleichschaltung) de los medios de comunicación públicos, la propaganda devino en un medio de adoctrinamiento para unificar a los ciudadanos.
En la propaganda, la organización se define como un ente externo al sistema e intenta orientar al público hacia una forma de pensar. Toda la información emitida al sistema

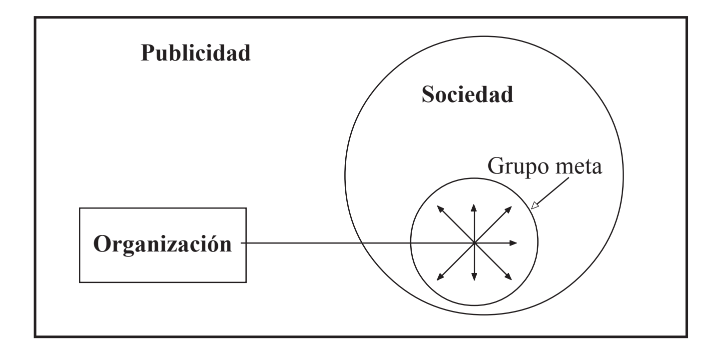
78 Sobre la teoría de la comunicación hay abundante literatura; recomendable: J. Habermas: *Theorie des kommunikativen Handelns*, dos tomos, 1982.
79 Obra Pontificia para la Propagación de la Fe.

sólo tiene ese objetivo; la retroalimentación (feedback) y la discusión[80] resultan imposibles.



18.1.2 Publicidad

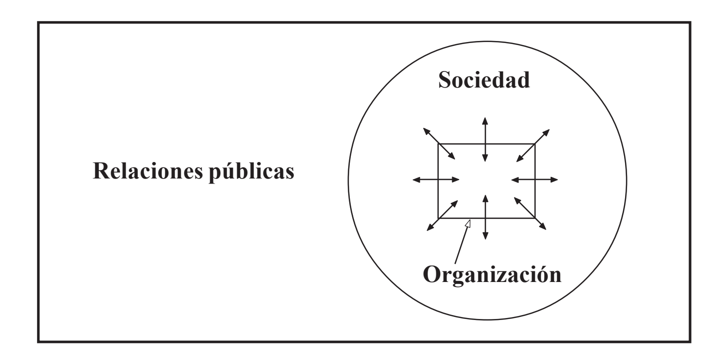
En la publicidad, al igual que en la propaganda, la organización se define como ente externo al sistema. Tampoco en este caso se puede, de momento, discutir acerca del producto; si bien hay retroalimentación, ya no se tiene en cuenta en la fase de la publicidad. Por cierto, a diferencia de la propaganda, en la publicidad no se manipula a toda la población, sino sólo a grupos meta seleccionados para que decidan comprar, votar, comprometerse o contribuir financieramente a favor de la organización. Esta forma de comunicación se emplea en la última fase de toda lucha electoral. Ya sólo se trata de explotar al máximo el potencial antes creado.



18.1.3 Relaciones públicas

En las acciones de relaciones públicas, la organización se define como una parte del sistema: informa hacia afuera, pero también está abierta al *feedback* desde afuera, por lo que se modifica constantemente en el proceso comunicacional. Este comportamiento comunicacional conviene, por ejemplo, en la fase preliminar de la lucha electoral, pero no en la fase "caliente", pues un producto que cambia constantemente es invendible.

80 Ver también capítulo 24.1.1: *Regímenes totalitarios*.



18.2 Medios de comunicación

Los medios de comunicación tienen un gran alcance. En su eficacia influyen múltiples factores tales como el comportamiento comunicacional en diferentes culturas: en muchos países la comunicación es muy directa, o sea, hay sobre todo contactos cara a cara (*face-to-face*); en otros países los medios impresos son más importantes, en cuyo caso la eficacia depende mucho del grado de alfabetización; en otros países los medios electrónicos, como la televisión o la radio, son decisivos en la comunicación. Entre estos casos se dan muchas transiciones. Además, los costos de los medios de comunicación difieren, siendo el acceso a ellos muy diferente según las leyes y las restricciones en cada país.
Por eso es imposible formular principios de validez general sobre la eficacia, sobre los instrumentos publicitarios convenientes, sobre los medios publicitarios a ser seleccionados, sobre las combinaciones de medios de comunicación y de medios de acción.
Lo que no es posible para ciertas formas mediáticas, lo es, en cambio, para ciertos tipos de medios de comunicación. En la comunicación se distingue entre instrumentos dirigidos y no dirigidos.

18.2.1 Instrumentos dirigidos

Los instrumentos dirigidos reflejan exactamente lo que hemos emitido como emisores de un mensaje. Ejemplos: anuncios, cortos (*spots*) televisivos y radiales, carteles, folletos, sitios *web* propios y todo aquello en que uno mismo puede diseñar el mensaje. La ventaja de estos instrumentos radica, entonces, en la transmisión exacta del mensaje; la desventaja, en que son caros y en que para la persona meta su credibilidad es limitada.

18.2.2 Instrumentos no dirigidos

Los instrumentos no dirigidos, en cambio, son los artículos en los periódicos y en los noticieros televisivos y radiales, son las expresiones de los multiplicadores y de los líderes de opinión, son lo que los afiliados de un partido comunican en su entorno social.

La ventaja de estos instrumentos consiste en que son baratos y en que, al mismo tiempo, gozan de mucha mayor credibilidad: el elector cree mucho menos en el anuncio periodístico que en el artículo que aparece a su lado.
La desventaja consiste en que no se puede estar seguro de que el mensaje se transmita exactamente.
En principio puede afirmarse que la combinación de instrumentos se desplaza más hacia los instrumentos no dirigidos en la medida en que la organización tenga menos dinero y en que el acceso a medios de comunicación tales como la prensa, la radio y la televisión esté bloqueado.

18.2.3 Instrumentos de comunicación

Seguidamente se presentan determinados instrumentos de comunicación, sin que ello implique que sea una lista de prioridades:

18.2.3.1 Contacto directo con los ciudadanos

- Conversaciones personales
- Visitas domiciliares
- Sesiones de diálogo con los ciudadanos
- Discusiones en la calle
- Puestos informativos en calles y ferias
- Encuestas
- Fiestas vecinales
- Tertulias

18.2.3.2 Actos

- Mitines
- Actos con grupos meta
- Paneles de discusión
- Congresos
- Encuentros familiares, fiestas vecinales
- Seminarios

18.2.3.3 Medios impresos

- Anuncios en diarios, periódicos publicitarios, revistas, boletines de anuncios, revistas y periódicos especializados y artículos especializados
- Afiches
- Boletines y volantes
- Folletos
- Libros
- Periódicos propios
- Suplementos
- Publicidad directa

18.2.3.4 Medios de publicidad al aire libre

- Afiches en diversos formatos
- Pancartas
- Publicidad visual en medios de transporte
- Rótulos en casas, paredes, puentes
- Publicidad lumínica
- Publicidad en vitrinas

18.2.3.5 Medios electrónicos

- Publicidad televisiva y periodística
- Publicidad radial y periodística
- Publicidad por videotexto y periodística
- Publicidad por internet y sitios *web*
- Casetes
- Disquetes
- Discos compactos (*CDs*)
- Teléfono
- Fax
- Correo electrónico

18.3 Acciones no violentas

Las formas de acción no violentas se dirigen, por lo general, contra adversarios dispuestos a emplear la violencia o a recurrir al monopolio estatal de las fuerzas del orden contra ciudadanos y grupos de ciudadanos. Por eso son medios auxiliares para todos aquellos que prefieren la acción no violenta antes que la violenta y que a su vez reconocen que los modos normales de comunicación no bastan para alcanzar los objetivos fijados.
Las acciones no violentas juegan un papel entre los diversos estados, es decir, también en el campo internacional se recurre a ellas. Son importantes para grupos oprimidos en un sistema y sirven para eliminar dominaciones autoritarias. En última instancia también reflejan las disputas normales en materia de poder que no se desean resolver de forma violenta; esto puede valer para ambas partes.
Hay tres grupos de acciones no violentas:

- Protesta y presión
- No cooperación
- Intervenciones no violentas

18.3.1 Métodos de protesta y de presión

La mayoría de veces estos métodos implican actos simbólicos que no suelen lograr un efecto directo, pero que al acumularse dejan huella y que, en parte, pueden colocar a los oponentes en la difícil situación de tener que dar explicaciones, especialmente en el escenario internacional.

18.3.1.1 Declaraciones formales

- Discursos públicos
- Cartas abiertas
- Opiniones públicas de instituciones
- Recolección de firmas
- Acusación pública
- Peticiones

18.3.1.2 Acciones grupales

- Comisiones, delegaciones
- Representación de intereses/Cabildeo
- Piquetes

18.3.1.3. Actos públicos simbólicos

- Exhibir botones y calcomanías
- Destruir propiedad propia, como la quema de documentos
- Llevar colores simbólicos, p.ej. de luto
- Mostrar luces simbólicas: "mil velas por ...", desfiles de antorchas
- Ocupaciones simbólicas de tierras o viviendas
- Sonidos simbólicos, como repique de campanas, silbidos, ulular de sirenas
- Minutos de silencio
- Servicios religiosos y oraciones públicas
- Honras fúnebres
- Entierros escenificados
- Teatro callejero
- Pintada de calles
- Cantar en común (así se lanzó la liberación de Estonia)

18.3.1.4 Presión sobre personalidades

- Caza de oficiales con persecución constante, abordarlos en público
- Ridiculizar a oficiales
- Piquetes delante de las casas
- Terrorismo telefónico, día y noche
- Entrega de regalos simbólicos (limón, cacto)
- Dar la espalda o las posaderas públicamente

18.3.1.5 Desfiles

- Marchas
- Paradas
- Procesiones religiosas
- Peregrinaciones

- Rallyes de automóviles, bicicletas

18.3.1.6 Reuniones

- Asambleas de protesta
- Encuentros de protesta camuflados
- “Clases” no programadas (*teach-in*)
- Abandono de asambleas

18.3.2 Métodos de no cooperación

Los métodos de no cooperación son mucho más efectivos que los de protesta pública; fueron los preferidos por Gandhi y sus seguidores. Distinguimos aquí la no cooperación social y la no cooperación económica que se presentan en forma de boicot y huelga.

18.3.2.1 Boicot de personas

- Boicot social general o selectivo
- Excomunión (exclusión de la comunidad religiosa)
- Boicot sexual (modelo: Lisístrata)
- Prohibición de contactos
- Exclusión de actividades (deporte, acontecimientos sociales)

18.3.2.2 Boicot de acontecimientos

- Boicot de actos públicos, elecciones, acontecimientos sociales
- Rechazo de invitaciones
- Desobediencia civil: desacato, negativa a prestar servicio, rebelión tributaria
- Retirada de instituciones sociales, renuncias masivas

18.3.2.3 Retirada de la sociedad

- Quedarse en casa
- Negativa total a cooperar
- Abandono colectivo de regiones o conjuntos habitacionales
- Refugio en lugares religiosos, asilo en iglesias, etc.
- Emigración de protesta (éxodo de Moisés de Egipto)

18.3.3 Métodos de no cooperación económica: boicot

Aquí se trata de negarse a comprar, vender, manejar ciertos bienes o negarse a prestar o aceptar servicios.

18.3.3.1 Acciones de los consumidores

- Boicot de consumidores contra ciertos productos o empresas

- No consumir ciertos productos
- Negarse a pagar el alquiler
- Boicot nacional contra mercaderías de ciertos países (contra Sudáfrica en tiempos del apartheid o boicot vinícola contra Francia tras un ensayo nuclear)
- Boicot nacional contra mercaderías extranjeras (acción "lo británico primero" (*British-first*))

18.3.3.2 Acciones de productores, trabajadores, comerciantes, etc.

- Negativa de productores a vender o proveer sus productos (puede dirigirse contra ciertos grupos: extranjeros, determinadas etnias o fieles de una religión)
- Negativa de trabajadores a trabajar con los productos de ciertas empresas
- Negativa de trabajadores a descargar o embarcar ciertos productos (boicot al embarque de café)
- Negativa de comerciantes a comprar o vender ciertos productos
- Exclusión de trabajadores como medida contra huelgas o amenazas de huelga

18.3.3.3 Acciones de capitalistas

- Retiro de depósitos bancarios
- Fuga de capitales del país
- Negativa a pagar tasas e impuestos
- Negativa a pagar deudas e intereses
- Suspensión de créditos
- Negativa a aceptar apoyo estatal

18.3.3.4 Acciones gubernamentales

- Embargo
- Listas negras de comerciantes

18.3.4 Métodos de no cooperación económica: huelga

En la huelga se busca no cooperar en el campo laboral. El concepto de huelga también se ha extendido a otros campos:

- Huelga de protesta
- Huelga relámpago
- Huelga de advertencia
- Huelga de adhesión
- Huelga selectiva
- Bajas masivas por enfermedad
- Huelga general
- Huelga de estudiantes
- Huelga de maestros
- Huelga de reclusos

18.3.5 Métodos de no cooperación política

Aquí se trata de la no cooperación de ciudadanos con instituciones políticas, de la desobediencia civil, pero también de acciones de las instituciones políticas contra los ciudadanos y contra otras instituciones políticas, tanto a nivel local, nacional e internacional.

18.3.5.1 Acciones de los ciudadanos contra el Estado

- Renuncia a la lealtad
- Negativa a apoyar públicamente al régimen gobernante y a sus políticas
- Llamado a la resistencia mediante la literatura y los discursos
- Boicot contra la cooperación con el gobierno en todos los niveles de la administración, de los parlamentos y en elecciones
- Huelga de celo (trabajo a reglamento)
- Cese del trabajo; si no hay control, holgazanear
- Huelga de brazos caídos (*sit-in*)
- Autodenuncias masivas
- No asistencia a asambleas convocadas
- Transmisión de información falsa
- Desobediencia civil de "leyes ilegítimas".

18.3.5.2 Acciones del Estado contra los ciudadanos

- Supresión de la ayuda estatal (cancelación general, impago o demora)
- Deducción de subvenciones
- Aumento de la presión mediante una mayor reglamentación

18.3.5.3 Acciones entre instituciones políticas

- Bloqueo entre cámaras legislativas
- Bloqueo del Legislativo contra la administración (no sancionar el presupuesto)
- Bloqueo de la administración contra el Legislativo (no pagar dietas)

18.3.5.4 Acciones entre estados

- Traslado de diplomáticos y otros representantes
- No reconocimiento diplomático
- Retiro de organizaciones internacionales
- Exclusión de organizaciones internacionales
- Negativa a integrar organizaciones internacionales
- Anulación de invitaciones a encuentros internacionales

18.3.6 Métodos de intervención no violenta

Estos métodos son apropiados para influir directamente en una situación. Las intervenciones negativas pueden modificar ciertos comportamientos y quebrar modelos e instituciones; las positivas pueden crear nuevos modelos.
Los métodos aquí presentados son más duros y directos que los hasta ahora expuestos; son más difíciles de aplicar y, sobre todo, de mantener.

- Someterse a los elementos
- Huelga de hambre
- Tribunal
- Coacción no violenta
- Huelga de brazos caídos (*sit-in*), irrupción (*go-in*), etc.
- Asalto no violento
- Invasión no violenta
- Interrupción no violenta del suministro de energía o de agua
- Ocupaciones no violentas
- Crear nuevos modelos sociales
- Crear nuevas instituciones sociales
- Crear nuevos sistemas de comunicación
- Juegos de guerrilla
- Falsificaciones (dinero, documentos, etc.)
- Ocupación no violenta de tierras
- Bloqueo de rutas
- Crear mercados negros
- Crear sistemas de transporte alternativos (acción punto rojo)
- Paralizar la administración
- Provocar arrestos masivos
- Desobediencia civil también ante leyes normales
- Formar un gobierno alternativo
- Formar un gobierno en el exilio

18.4 Acciones violentas

Von Clausewitz afirma que “la guerra no es más que la continuación del trato político con la intervención de otros medios”[81]. En su carta del 22 de diciembre de 1827 al mayor von Roeder explica con mayor precisión la afinidad entre la política y la guerra. Lenin[82] se ocupó especialmente de este capítulo del libro de von Clausewitz.
El uso de la violencia para imponer políticas fue desarrollado luego por Mao Tse-tung con la teoría de la guerra de guerrillas. El desarrollo ulterior de esta forma de guerra como guerrilla urbana y como estrategia del Tercer Mundo, demuestra la importancia del uso de la violencia para imponer objetivos políticos.
Como uso políticamente motivado de la violencia por parte de grupos o individuos, es muy difícil evaluar el terrorismo desde el punto de vista moral: ¿dónde empieza el

81 v. Clausewitz: *Vom Kriege*, capítulo 6 B.
82 W.I. Lenin: Extractos y apostillas de la obra de Clausewitz: *Vom Kriege*, loc cit pág. 35 y sigtes.

grupo terrorista y dónde el luchador por la libertad que ejerce su derecho a la resistencia contra el uso de la violencia por parte del Estado?
Los conflictos regionales, las explosiones violentas entre etnias y religiones y el uso de la violencia por parte de grupos fundamentalistas son otro ejemplo de que el uso de la violencia se ha vuelto un recurso cotidiano para imponer pretensiones de poder e ideologías políticas.
El punto culminante de ese desarrollo es el cambio de estrategia de la OTAN: una alianza defensiva con una función de apoyo se convierte en una organización ofensiva, dispuesta a usar la violencia para preservar o exigir el respeto de los derechos humanos. Las acciones violentas no son, pues, un modelo agotado de estrategias políticas; más bien han ido en aumento en los últimos tiempos.
Entre las formas de acción figuran:

- Asaltos
- Chantajes
- Secuestros de personas o de medios de transporte
- Atentados con bomba
- Asesinatos políticos
- Expulsiones
- Guerra civil
- Guerra oculta no declarada o guerra abierta declarada

18.5 Evaluación de la definición de los instrumentos principales

Como se evidenció al enumerarlos, hay una amplia gama de instrumentos principales que difieren enormemente en cuanto a sus impactos. El diálogo personal con el vecino por un lado, y la guerra abierta declarada por el otro, muestran la importancia de sopesar el empleo de los instrumentos.
Por eso la evaluación respecto a su uso debería abarcar las siguientes cuestiones:

1. ¿Son los instrumentos adecuados para el cometido?
2. ¿Son compatibles los instrumentos entre sí?
3. ¿Es culturalmente aceptable el empleo de los instrumentos?
4. ¿Es compatible la combinación de los instrumentos con la imagen objetivo?
5. ¿Se puede llegar a los grupos meta con los instrumentos elegidos?
6. ¿El empleo de los instrumentos no desperdicia personal ni recursos?

19 Ejecución de estrategias

Desde el punto de vista de la planificación, la estrategia se implementa al definir los objetivos tácticos y al fijar la imagen objetivo, así como al gestionar activamente la realización de medidas y acciones. Por eso el éxito de la implementación de las estrategias depende del modo de actuar de las personas que tienen que cumplir esas tareas. Los factores humanos y operativos juegan un papel importante.
Una y otra vez ocurre que estrategias muy buenas se ponen en manos incapaces de asumir la tarea de implementarlas o que en la implementación se cometen errores evitables, lo cual conduce al fracaso de todas las intenciones estratégicas.

19.1 Factores humanos

En cuanto a los factores humanos: quienes intervienen en la conducción política, en la dirección de campañas y en las actividades *in situ* desempeñan un rol importante. La organización partidaria, con sus estructuras democráticas internas, suele provocar confusiones. ¿Quién ejerce, en realidad, la conducción política? ¿La ejercen los órganos democráticos como, por ejemplo, la asamblea o el congreso del partido, que en debates públicos toman importantes decisiones estratégicas para el partido? ¿O el presidente del partido o el candidato con un pequeño grupo de dirigentes seleccionados? En realidad, ¿quién asume aquí el papel de plana mayor? ¿El secretario general con un equipo a tiempo completo o las personas nombradas por el candidato o por la dirigencia partidaria, que también intervienen en la conducción política y tienen su propio poder interno? ¿Y quiénes son los activos? ¿Son los líderes y afiliados locales que, a su vez, integran la asamblea del partido y deciden en ella sobre la conducción política? ¿Quién está arriba y puede impartir instrucciones y órdenes? ¿Quién está abajo y tiene que cumplirlas? Nada de esto resulta claro en los partidos y es una de las razones por las cuales la mayoría de veces la conducción de la campaña funciona tan mal.
Este capítulo quiere ofrecer algunas reflexiones básicas para organizar una campaña, así como algunos principios a tener en cuenta.

19.1.1 Conducción política

Independientemente de que se trate de un gobierno, de un ministro, de una dirigencia partidaria, de un alcalde o de la conducción de una ONG, la conducción política debe asumir las tareas encomendadas por la constitución, la ley electoral, los estatutos u otras prescripciones legales u ocuparse de que sean asumidas. Es la responsable del programa, de la selección de los candidatos, de la definición del marco presupuestario y de la autorización de la línea estratégica. Si se han tomado estas decisiones, debería mantenerse alejada de otras decisiones de la dirección de campaña, salvo que ésta desee que una decisión, por su importancia, sea aprobada por aquella.
La conducción política debe y tiene que nombrar una conducción de campaña profesional, pero no debería arrogarse el derecho de tomar por sí misma las decisiones profesionales necesarias. Al respecto se percibe una seria presunción en muchos políticos: quieren decidir todo, desde el diseño de afiches hasta la planificada

combinación de medios de comunicación, pasando por la configuración de las calcomanías para automóviles y el libreto para los cortos (*spots*) televisivos. Conste que la mayoría de ellos no son planificadores estratégicos ni expertos en comunicación, no tienen la menor idea de los alcances de la publicidad ni de sus tendencias, etc.

> *Sun Tzu dice al respecto que hay tres posibilidades para la conducción política de crearle dificultades al ejército: intervenir en la estructura de comando militar, intervenir en la administración de los militares o intervenir en las responsabilidades de los líderes militares.*

Esas intervenciones, por cierto, se realizan a diario no sólo en las luchas electorales, sino también en otras estrategias políticas, con lo cual se desmoraliza a la dirección de campaña y al mismo tiempo se socava la confianza de los colaboradores en la misma.

> *Sun Tzu dice: "Ganarán aquellos cuyos generales sean capaces y estén libres de las intervenciones del gobernante; por eso, los gobernantes iluminados meditan intensamente sobre los planes, mientras los generales los ejecutan".*

Para la conducción política rige, pues, el siguiente principio:

"La conducción política tiene que cumplir sus tareas oportuna e íntegramente; no debe intervenir en los detalles de la conducción de la campaña".

Al instalar la conducción de campaña, siempre surge otro problema: con demasiada frecuencia se hacen nombramientos políticos sin considerar la capacidad de los nombrados para conducir la campaña, sino teniendo en cuenta otros criterios de selección, como el "sometimiento incondicional", la lealtad absoluta, el "parentesco", la "amistad", etc. Tales nombramientos restringen, de entrada, la capacidad de la campaña. El autor ha acompañado varias campañas en las que el candidato había ocupado todos los puestos de la conducción de campaña por miembros de su familia. A pesar del notorio mal desempeño de estos "colaboradores", por lo general no se logra cambiar ni siquiera a uno de ellos, pues el candidato no quiere arriesgarse a tener un problema familiar que se sume a los problemas generales que ya tiene. Lo mismo sucede cuando buenos amigos o buenos conocidos asumen esas funciones.

Nombrar a colaboradores profesionales en el equipo tiene muchas ventajas. La más importante radica en que uno puede separarse de ellos si "no hay química" o si su gestión no satisface las expectativas; naturalmente, tales pasos siempre deben meditarse bien, pues un director de campaña despedido también puede volverse peligroso por conocer la estrategia.

Por eso, para la conducción política rige el siguiente principio:

La conducción política debe elegir con cuidado la dirección de campaña y exigir altos grados de idoneidad. Debe evitar, a toda costa, nombramientos por motivos políticos o personales.

19.1.2 Dirección de la lucha electoral o de la campaña

¿Qué atributos debe tener un director de campaña?

1. Un director de campaña debe estar en condiciones de pensar y decidir estratégica y políticamente. Como tiene tareas tanto de planificación como, sobre todo, de decisión, son requisitos necesarios la capacidad de tomar decisiones, la circunspección y la claridad. Las decisiones dubitativas y poco claras pueden poner en peligro todo el proyecto; el aplazamiento de decisiones y la recolección dilatoria e interminable de datos antes de tomar decisiones son comportamientos impropios de un director de campaña.
2. Un director de campaña debe ser capaz de ejecutar las medidas planificadas. Los planes decididos deben ser ejecutados de manera efectiva, lo cual significa cooperar con la gente adecuada en procesos ordenados e impartir indicaciones claras. Son incompatibles con las características de un director de campaña, la implementación dubitativa y poco decidida de medidas y la transmisión poco clara de encargos.
3. Un director de campaña debe ser capaz de motivar y gerenciar su organización y sus unidades subordinadas: debe ser capaz de delegar y, al mismo tiempo, controlar, así como de juzgar de forma justa y saber emplear el elogio y la censura.

La mejor manera de examinar estos tres criterios es analizar lo que el postulante ha hecho hasta ahora. El pensamiento estratégico y político, la capacidad de ejecución y la capacidad gerencial no pueden agenciarse de forma teórica: tienen que haber experiencias prácticas, lo cual implica examinar lo que el postulante ha hecho hasta ahora y con qué resultados.

Para cumplir los requisitos arriba mencionados, el director de campaña necesita ciertos atributos que le permitan actuar como puede exigirse de él; examinar si los tiene resulta muchísimo más difícil que examinar sus experiencias prácticas.

> *Sun Tzu, al respecto: La capacidad de asumir un comando depende de las siguientes cualidades del general: sabiduría, honestidad, bondad, coraje y rigor.*

Trasladado a las cualidades de un director de campaña, esto significa:

Circunspección: La circunspección es un requisito esencial de la capacidad de tomar decisiones con convicción; significa conjugar la atención, la prudencia y la inteligencia.

Coraje: Tener coraje no significa ser temerario; sin embargo, en las campañas y en ciertas situaciones será necesario correr riesgos calculados. El coraje excluye la cobardía y la estrechez de miras.

Ecuanimidad: Es importante que el director de campaña no pierda continuamente la compostura ni se deje provocar con facilidad; de lo contrario, tomará decisiones equivocadas y desmedidas o incurrirá en maniob ras tácticas inútiles, afectando la capacidad gerencial y, sobre todo, la motivación de las unidades subordinadas.

Pragmatismo: Decidir pragmáticamente significa hacer lo que la realidad exige, sin perder de vista los objetivos de la estrategia general. Pueden darse casos en los que sea mejor no intervenir aunque se exija y pueden darse otros en los que el ataque sea el mejor medio de defensa, aunque no se haya planeado.

Honestidad: Forman parte de ella la sinceridad y la rectitud. Esto es especialmente importante para dirigir unidades que realizan la campaña in situ. La información sobre la situación realista, el conocimiento de los peligros y de las oportunidades son elementos significativos para motivar y generar confianza en la dirección. Las mentiras, los informes cortesanos, la supresión de noticias negativas dan pie para dudar de la capacidad de la dirección.

19.1.3 Los activos

Los activos son los afiliados que fungen como luchadores electorales, las unidades de voluntarios que apoyan una campaña, los dirigentes en los niveles inferiores, quienes trabajan en el terreno o directamente con los grupos meta; son la columna vertebral de toda campaña que busca tener un amplio impacto y que no sólo usa medios de comunicación dirigidos.

Para juzgar el efecto de los activos hay que considerar primero la **cantidad**. La cantidad de los afiliados o de los ayudantes puede tener un efecto decisivo para la implementación eficaz. Si, por ejemplo, se planifica una campaña para neutralizar el dominio de los medios de comunicación por parte del gobierno, el éxito de la comunicación de masas dependerá del número de afiliados o de voluntarios encargados de la comunicación cara a cara.

Junto a la cantidad, también juega un papel la **calidad**: una comunicación cara a cara no podrá ser efectiva si los ayudantes no están entrenados ni preparados para el cometido. Una experiencia frecuente en las campañas políticas es que se espera de parte de ciertos afiliados que a partir de algún momento empiecen a comunicarse con sus vecinos, parientes o compañeros de trabajo, pero no lo hacen por no estar preparados.

Por eso habrá que dedicarle especial atención a la organización de esos activos. Por de pronto, se trata de la **dirección** de estas unidades; puede ser exitosa sólo si las unidades son conducidas con disciplina o si mediante objetivos incentivadores e imágenes claras del enemigo son motivadas de tal modo que haya disciplina sin amenazas. Lo importante es no dejar en paz a los activos porque eso lleva automáticamente a la indisciplina y a la indolencia.

En una lucha electoral no hay peor error que el de convocar a afiliados o voluntarios y no darles luego nada que hacer. Siempre hay que ofrecer trabajo; en caso de apuro, incluso uno que en realidad no sea necesario, pero que aglutine la fuerza de trabajo ofrecida por los voluntarios.

Otra importante requisito para una buena conducción de los activos es la **comunicación**. Se trata de la comunicación interna que debe asegurar que la información llegue desde arriba hasta abajo, pero que también permita que la retroalimentación (feedback) llegue de abajo hacia arriba. Para conducir a los activos es necesario que en todo momento reciban la información que necesitan o que al menos sepan dónde obtenerla. La unidad in situ mal informada es incapaz de realizar un trabajo exitoso.

Al presentarse situaciones desagradables, en la implementación de estrategias políticas siempre se vuelve a observar que la conducción “se sumerge”, es decir, abandona la comunicación y no informa o malinforma; desde luego eso genera automáticamente comportamientos erróneos de las unidades que dependen de información y da lugar a

que se difundan múltiples rumores que impiden en gran medida la motivación de los activos.
Otro componente de la conducción de los activos es la "convicción", la "confianza en la victoria" o la "**moral**" de la tropa. Por eso, una tarea importante de la conducción es fijar y alcanzar con éxito objetivos parciales; la mayoría de las veces, el objetivo estratégico general es tan amplio e inalcanzable para el afiliado activo normal que, de todos modos, hay que hacer que los objetivos sean abarcables, trasladados a espacios pequeños y dotados de objetivos secundarios temporales, de modo que haya muchos motivos para celebrar el éxito y buscar la próxima etapa con motivación.

19.2 Factores operativos

Aparte de los factores humanos, que son importantes para una implementación exitosa, hay también algunos factores operativos que deben ser considerados.

19.2.1 Dependencia del tiempo

Antes que nada rige el principio de la **rapidez**. Al contrario del proceso de planificación, que puede durar mucho y que debe ser bien meditado, la implementación debe ser rápida, pues cuanto más se aplace una planificación concluida, menos se tendrán en cuenta los desarrollos actuales en el escenario y tanto más probable será que haya una fuga, es decir, que partes de la planificación lleguen al público y se impida la acción.
Un segundo elemento a considerar es el **timing**[83]. La implementación exitosa depende mucho de elegir el momento correcto; éste debe coincidir con otras acciones planeadas y armonizar cronológicamente con la implementación de otras unidades tácticas. También debe tener en cuenta fechas externas, como, por ejemplo, el Ramadán en los países de orientación islámica y la Navidad en los de orientación cristiana, los Juegos Olímpicos, las épocas de vacaciones, etc.
El tercer elemento es el **impulso** o la **tendencia**. Dejarse arrastrar y llevar en la dirección correcta por el impulso de un movimiento determinado, ahorra muchos recursos y hace que el éxito sea rápido, sin requerir mucho esfuerzo. Sin embargo, si la dirección del impulso es incorrecta, será imposible tener éxito, pese a todos los esfuerzos. Por eso, ya en la planificación estratégica deben observarse las tendencias sociales y tenerlas muy en cuenta en la implementación a nivel táctico.
En la implementación hay que evitar a toda costa la demora de las campañas o la duración excesiva de ciertas acciones. Es importante concentrarse en un lapso determinado de tiempo y lograr el objetivo propuesto. Si se espera demasiado o si la campaña dura excesivamente, aparecen signos de cansancio tanto en los activos como en la organización; pero también el público se cansa y se agota en las campañas demasiado largas y se vuelca hacia otras cosas.

19.2.2 Principio de la adaptación flexible

Flexibilidad no es hacer cualquier cosa, sino advertir de cerca resistencias específicas u oportunidades y adaptarse a esas condiciones. El plan estratégico y táctico debe ser

83 Ver también capítulo 4.2.3.

ejecutado en la medida de lo posible. Ciertamente, determinados sucesos o circunstancias locales pueden hacer necesario un aplazamiento, una adaptación a las características culturales, una consideración de ciertas "situaciones climáticas". En tal sentido, la flexibilidad es la fina adaptación a las condiciones locales en el marco del gran objetivo fijado.

Sun Tzu, al respecto: "El principio rector de las tácticas militares corresponde al comportamiento del agua. Así como el agua elude las alturas y fluye hacia las zonas más bajas, un ejército debería evitar las fortalezas de otros y las del terreno y aprovechar sus debilidades".

Otro elemento de la adaptación flexible es el **comportamiento innovador** en la implementación. Las acciones exitosas no deberían copiarse sin más, pues las condiciones varían de un lugar a otro y de un momento a otro. Un evento que el año pasado tuvo éxito puede fracasar este año porque, por ejemplo, al grupo meta le interesan más las ofertas de la competencia que la oferta presentada.

El comportamiento innovador se requiere también porque la repetición constante de ciertas acciones y medidas las hace previsibles, permitiendo al adversario prepararse y, sobre todo, obstaculizar o, incluso, impedir las actividades planeadas. El comportamiento típico de los activistas en las luchas electorales a nivel local - repetir siempre el plan de acción de las últimas elecciones – está condenado a fracasar a la larga, pues cambian el comportamiento, el uso de los medios de comunicación y las tecnologías. Por eso hay que aprovechar las nuevas tendencias; la acción debe generar interés por su misma novedad.

Aunque la planificación sea previsora, siempre habrá situaciones en las que el adversario tome iniciativas que nos sorprendan de la misma manera que nosotros intentamos sorprenderlo. En tal caso, se debe actuar flexiblemente y apelar a la **capacidad de decisión** de los responsables. Puede ocurrir que, pese a las instrucciones de la conducción política, haya que aprovechar oportunidades o eludir una lucha, si con ello se puede alcanzar o hacer peligrar el objetivo final. Si se carece de tiempo para acordarlo con la conducción, habrá que tomar la decisión donde mejor se pueda tomar: in situ.

19.2.3 Principio del engaño

Las maniobras diversivas sirven para conseguir ventajas estratégicas. Desvían la atención de ciertos campos desfavorables para nosotros o inducen al adversario a defender posiciones que no deseamos atacar, para así debilitar sus defensas en otros lugares.

20 Control de la estrategia

El control de la estrategia es el cierre de la planificación estratégica y el inicio de la verificación de los viejos planes y del desarrollo de los nuevos. Tras cada implementación de estrategias es necesario volver a recoger datos para poder observar el impacto de las medidas sobre los objetivos tácticos y estratégicos. No deberán excluirse reajustes en la conducción.
Esto significa, sólo una estrategia controlada puede dar seguridad acerca del camino correcto. El control registra y documenta los cambios sociales; la estrategia deberá modificarse si éstos modifican fortalezas o debilidades importantes en las que se basa la planificación estratégica; si los cambios no son significativos o relevantes para la estrategia, ésta no deberá ser modificada arbitrariamente.

20.1 Observación y obtención de información

La obtención de información y la observación son requisitos importantes para una estrategia exitosa. No se pueden planificar estrategias sin conocer los hechos propios y los del adversario ni sin conocer la sociedad en la que éstas deben ejecutarse.

> *Sun Tzu dice al respecto: "Conoce a tus adversarios, conócete a ti mismo y tu victoria no estará amenazada. Conoce el terreno, conoce el clima y tu victoria será total".*

Hay varias posibilidades de obtener la información necesaria. Se aplican los siguientes métodos:

1. La encuesta representativa (estudio cuantitativo de campo)
2. La encuesta *Delphi* (encuesta cualitativa a grupos meta)
3. La encuesta ómnibus
4. Evaluación de los medios de comunicación
5. Espionaje
6. Observación de las alianzas de los adversarios

20.1.1 La encuesta representativa (encuesta cuantitativa de campo)

Un clásico instrumento para recoger información es la encuesta representativa. La respuesta a la pregunta de si y en qué medida los resultados de tal sondeo pueden ser importantes para desarrollar una estrategia, depende de muchos factores condicionantes. Por eso los datos publicados de un sondeo no bastan, por sí solos, para la evaluación. Un problema especial en los sondeos publicados deriva del hecho de que son empleados como instrumentos para cambiar actitudes y expectativas, es decir, con los sondeos se hace política, razón por la cual algunos países prohíben publicarlos durante cierto lapso anterior a las elecciones. Las experiencias difieren, pues en esa época los rumores afloran aún más. Los resultados de los sondeos de los últimos días previos a las elecciones son muy importantes porque pueden tener el efecto del "acoplado", que se basa en que muchas personas deciden su voto de acuerdo a quién es el previsible ganador de las elecciones: quieren estar con el vencedor. El efecto, también llamado "salto de último minuto" (last-minute-swing), puede llegar al 3-4%. Más contundentes

aún son los efectos que se pueden constatar cuando se aplican cláusulas sobre un porcentaje mínimo de votos que se debe obtener.

> *En las elecciones nacionales de Turquía, por ejemplo, rige la cláusula del 10%, lo cual no sería problemático si un partido supera claramente ese porcentaje en los sondeos; sin embargo, si el resultado de los sondeos se acerca o es incluso inferior al 10%, los electores huyen para generar con su voto un efecto funcional: abandonan el partido amenazado y se vuelcan a uno grande del que esperan logre detener a un partido no deseado.*

Los sondeos cuantitativos permiten averiguar y darle seguimiento a las intenciones de voto, al desarrollo de tendencias políticas, al conocimiento que se tiene de los políticos y a los componentes de imagen.

La mejor manera de aprovechar un sondeo semejante es evaluar el que uno mismo ha encargado; en este caso, es posible determinar el alcance y la dirección de la encuesta, detectar tendencias a la luz de cuestionarios estandarizados y evitar errores debidos a preguntas mal formuladas.

¿Qué condiciones deben darse para poder utilizar los resultados de un sondeo?

1. El sondeo debe brindar resultados representativos.

   Por razones de tiempo, de organización y de dinero, generalmente no es posible entrevistar a todas las personas meta de una región geográfica delimitada, es decir, realizar una encuesta total, por lo que la investigación demoscópica y de mercado emplea el instrumento del muestreo. Ello plantea de entrada la interrogante respecto a su factibilidad y si es posible obtener un resultado global a partir de una muestra. La pregunta debe responderse afirmativamente: es posible con un elevado factor de probabilidad, según la "ley del gran número"[84]. El tamaño de la muestra es el factor de la exactitud; no interesa la relación entre la muestra y la totalidad, sino sólo su tamaño.

   Se busca una igualdad estructural, lo cual significa que en la muestra y en la totalidad debería ser idéntica la distribución de las características relevantes para la investigación. Si la muestra representa una imagen de la totalidad reducida pero ajustada a la realidad, de sus resultados podrán inferirse los "verdaderos" valores de la totalidad; en otras palabras: la muestra es representativa de la totalidad.

2. La muestra debe ser lo bastante grande para que los errores sean pequeños.

   El error de la muestra y, por tanto, el de la característica medida dependen sólo de dos magnitudes: la índole de la característica (p) y el tamaño de la muestra (n). En general se puede afirmar que las muestras con un tamaño de 2000 entrevistas tienen una probabilidad bien alta; también 1000 entrevistas bastan, la mayoría de las veces, para sacar conclusiones acerca de todo el territorio electoral. Sin embargo, ya frecuentemente surgen problemas si los resultados son regionalizados. Las muestras con menos de 1000 entrevistas son bastante menos concluyentes. La tabla siguiente brinda un panorama sobre la exactitud de los resultados de encuestas:

84 También llamado teorema de Bernoulli, según el cual se acerca la probabilidad (P) de que, dada una cantidad lo bastante grande (n) de ensayos, la frecuencia (m) de un suceso sea aproximadamente igual a la probabilidad (p) de su realización, a discreción cerca de 1.

Resultado (p)	10% 90%	15% 85%	20% 80%	25% 75%	30% 70%	35% 65%	40% 60%	45% 55%	50% 50%
Muestra (n)									
1000	1,9	2,3	2,5	2,7	2,9	3,0	3,1	3,1	3,2
900	2,0	2,4	2,7	2,9	3,1	3,2	3,3	3,3	3,3
800	2,1	2,5	2,8	3,1	3,2	3,4	3,5	3,5	3,5
700	2,3	2,7	3,0	3,3	3,5	3,6	3,7	3,8	3,8
600	2,5	2,9	3,3	3,5	3,7	3,9	4,0	4,1	4,1
500	2,7	3,2	3,6	3,9	4,1	4,3	4,4	4,4	4,5
400	3,0	3,6	4,0	4,3	4,6	4,8	4,9	5,0	5,0
300	3,5	4,1	4,6	5,0	5,3	5,5	5,7	5,7	5,8
200	4,3	5,1	5,7	6,1	6,5	6,7	6,9	7,0	7,1
100	6,0	7,1	8,0	8,7	9,2	9,5	9,8	9,9	10

En el margen izquierdo de la tabla se indican posibles tamaños de la muestra; la división horizontal contiene los posibles valores del 10 al 50%. La tabla está concebida según un nivel de significancia del 95,5%. La primera cifra de la tabla dice, por ejemplo, que dada una muestra de 1000 casos y un valor de 10% o 90%, la doble divergencia estándar alcanza el 1,9%, de modo que el resultado se ubica con una seguridad del 95,5% en un campo de 88,1% a 91,9%. La tabla también muestra con claridad que en la interpretación se debe considerar necesariamente el número de los casos a los que se refieren los valores porcentuales, pues el margen de oscilación aumenta cuando disminuye el número de casos.

3. La muestra no debe estar distorsionada.
   Las distorsiones aparecen cuando, por causalidad o por descuido, la composición de la muestra no corresponde a la estructura poblacional. Por ejemplo, el resultado no podrá arrojar conclusiones válidas si el sondeo incluye demasiados hombres y muy pocas mujeres o si un grupo de personas de la misma edad es casualmente demasiado grande o si el sondeo es hecho sólo en la capital sin considerar las zonas rurales. Problemas especiales aparecen en los países que no disponen de datos estadísticos sobre su población; en tal caso, ni siquiera se podrá constatar si una muestra está distorsionada o no, con lo cual será muy grande el riesgo de una distorsión al valorar los datos del sondeo.
4. La ponderación de la muestra debe ser verificable.
   Esto significa que se debe conocer el sondeo con los factores de la ponderación para compensar las distorsiones; sería aún mejor poder acceder directamente a los datos no procesados. Por lo general, los sondeos publicados en los periódicos no cumplen estas condiciones, con lo cual siempre existe la posibilidad de que la ponderación haya sido manipulada. Esto ya lo advirtió Churchill cuando dijo que sólo creía en las estadísticas que él mismo había falsificado.
5. No basta un sólo sondeo.
   La obsesión de los políticos por los sondeos se funda en que, en realidad,

siempre les interesan sólo tres preguntas: qué tanto se les conoce, qué imagen tienen y por quién votaría el entrevistado si el próximo domingo hubieran elecciones. Para los planificadores de estrategias estas cuestiones son de un interés limitado: mucho más importantes son la lista de los problemas políticos, así como la idoneidad atribuida a los partidos, a los candidatos o a los gobiernos para solucionarlos. Todos estos resultados, empero, reflejan poco si son considerados individualmente; es mejor realizar sondeos sucesivos y evaluar la tendencia en cada uno de los valores.

6. El cuestionario influye en el resultado.
   Los resultados del sondeo dependen de la formulación de las preguntas. Aquí se pueden cometer errores considerables; en efecto, reiteradas veces se cometen errores muy graves, sobre todo cuando los mismos partidos elaboran las preguntas, porque se emplean palabras inapropiadas o la formulación es sugestiva.
7. El clima político influye en el resultado.
   La mayoría de las veces los sondeos son inútiles en una atmósfera política de miedo y de represión. Un ejemplo típico fue el desastre de los grandes institutos demoscópicos en las elecciones de 1990 en Nicaragua: tal y como sucedió al inicio del cambio en los países de Europa Oriental, hubo demasiadas mentiras evidentes o preguntas no respondidas, de modo que los resultados ya no fueron representativos.
8. El entrevistador juega un papel en el resultado.
   Por eso los sondeos realizados por el mismo interesado (con personal propio, sin suficiente entrenamiento) generalmente no son valiosos.

Al ponderar sondeos hay que ser, entonces, muy prudente. Por otro lado, los sondeos bien hechos pueden ser un excelente instrumento para el planificador de estrategias.
El tipo de entrevista aquí presentado apunta, en gran medida, a exponer relaciones cuantitativas. Así, por lo general se hacen preguntas cerradas que deben responderse con un sí o con un no o bien se dan alternativas de respuesta sobre las que hay que decidir[85]. Aquí se puede

- elegir una de las varias alternativas formuladas o
- seleccionar a partir de una lista o
- seleccionar tarjetas y ordenarlas en serie o
- elegir a partir de imágenes impresas o
- decidirse por una posición en un diálogo impreso o
- expresar en un termómetro una aprobación gradual o un rechazo.

En todos los casos la respuesta se halla preestablecida. Si ninguna de ellas satisface al encuestado, puede responder “no sabe” o “no responde”.
En este tipo de sondeos también existe, no obstante, la posibilidad de la pregunta abierta, es decir, los encuestados tienen la libertad de hallar por sí mismos las respuestas. Las preguntas abiertas encarecen mucho el sondeo. A su vez deben ser codificadas en el instituto demoscópico para presentar los resultados de forma cuantitativa; de la calidad de esta codificación, difícilmente verificable, dependerá más tarde la utilidad de la pregunta abierta y de las respuestas.

85 Andreas von Kirschhofer-Bozenhardt, Gabriele Kaplitza: *Der Fragebogen*, en Kurt Holm: Die Befragung 1, UTB 1975-1982.

20.1.2 Encuesta Delphi y encuesta de focus group (encuesta cualitativa de grupos meta)

La encuesta *Delphi* sirve para recoger opiniones de expertos en las que han de fundarse la planificación y la apreciación de desarrollos futuros en la economía y en la política. Los miembros de un grupo *Delphi* son interrogados en forma anónima y por separado; las respectivas respuestas sintetizadas se les hacen llegar posteriormente para que vuelvan a opinar y asuman una postura; esto puede hacerse durante varias rondas para lograr un cierto consenso.
En algunos países tales encuestas se emplean a gran escala entre expertos; por ejemplo, hay *Delphis* sobre tecnología, sociedad, cultura o medio ambiente.
La metodología de la encuesta de *focus group* es algo distinta. En este caso se reúne a pequeños grupos (10-14 participantes) de representantes seleccionados de ciertos grupos meta para un coloquio grupal de unas tres horas. En ese coloquio, realizado bajo la dirección de moderadores expertos, se discuten con el grupo ciertas preguntas y se escucha su opinión. El coloquio es registrado y seguidamente evaluado.
Los protocolos y las evaluaciones brindan un panorama de las actitudes emocionales, de los valores y de las conexiones que resultan mucho más concluyentes para el respectivo grupo meta que los resultados de encuestas cuantitativas. Las encuestas de *focus group* son una muy buena y barata fuente de información acerca de los modelos de argumentación, de los componentes de imagen y de las estrategias parciales en el respectivo grupo meta.

20.1.3 Encuesta ómnibus

La encuesta ómnibus es, en realidad, una encuesta cuantitativa de campo muy corriente. Se diferencia de la normalmente concebida en cuanto a que en ésta se reúnen varias organizaciones con la posibilidad de hacer un número limitado de preguntas. Mediante este método se logra elevar la frecuencia de los sondeos y, al mismo tiempo, mantener bajos los costos.

20.1.4 Evaluación de los medios de comunicación

Los medios de comunicación masiva (prensa, radio, televisión) son una importante fuente de información que debe evaluarse regularmente; las evaluaciones deben incorporarse en el control y en la planificación estratégicos. Los informes semanales de los medios de comunicación constituyen la base para ulteriores decisiones. Respecto a ciertos temas (campos de batalla) deberían realizarse observaciones continuas de los medios de comunicación y resumirse en informes especiales para advertir de mejor forma la tendencia. Además pueden elaborarse informes regionalizados sobre los medios de comunicación para detectar deficiencias en las regiones o actividades especiales de los rivales. Esto es sumamente importante para advertir si los rivales intentan establecer cabezas de playa o realizar actividades especiales en regiones seleccionadas.

20.1.5 Espionaje

La observación por medio del espionaje es uno de los instrumentos más importantes para recoger datos sobre las intenciones de los competidores, de los adversarios o del grupo meta. Se trata de un instrumento habitual y aceptado en las relaciones internacionales, pero tiene una imagen negativa en la economía y en el enfrentamiento político nacional.
Sin embargo, la observación con ayuda de espías en el campo adversario es un método eficaz y muy difundido. Hay varias formas de espionaje:

Espía reclutado
Este colaborador en la observación, como lo llamaremos en adelante, trabaja en o con la organización sobre la cual hay que obtener información. Este colaborador es reclutado, siendo especialmente apropiadas las personas que

1. recibieron mal trato por la otra parte o
2. son colaboradores insatisfechos de la otra parte o
3. no pueden lograr lo que se propusieron en sus carreras o
4. para mejorar su calidad de vida desean alcanzar ventajas materiales o demáso
5. son chantajeables.

A tales colaboradores en la observación, reclutados o locales, se les incita a brindar información a la que tienen acceso. A menudo puede resultar muy peligroso que actúen para obtener información específica pues son espías más bien casuales que no poseen conocimientos adecuados en obtención de información.

"Traidor" de las propias filas
Este agente le brinda información falsa a los adversarios. Viene de las propias filas y se aposta cerca de los lugares donde habitualmente se encuentran los responsables de la organización adversaria: restaurantes y bares, establecimientos deportivos y recreativos o círculos de amistades de esas personas. Los "traidores" son los llamados bocones que presumen de saber todo lo que ocurre en nuestra organización; con ayuda del alcohol o conforme va avanzando la noche dan información que podría interesarle a la parte adversaria, pero que es falsa entremezclada con noticias verdaderas. Una vez que el traidor de las propias filas se haya ganado la confianza de algunos adversarios de alto rango, éstos intentarán reclutarlo como espía local. En situaciones decisivas, al espía local se le dota de información que beneficiará estratégicamente a la organización propia si el adversario cree en ella.
Una variante de este agente es que en la organización se sepa de un auténtico bocón que le revele su información a cualquiera; sólo habrá que deslizarle información falsa para que se la transmita inconscientemente a la parte adversaria.

Agente auténtico, activo
Este agente proviene del propio campo y es infiltrado conscientemente en un determinado lugar o en una determinada área de la organización adversaria, o bien, está en condiciones de actuar desde su seno y obtener información que supere su propio ámbito. Se distingue del agente dormido en que no brinda informes de actualidad: es "despertado" cuando se necesita información; el resto del tiempo presta sus servicios

normales al adversario, genera confianza e intenta ascender a las áreas estratégicamente importantes.

Agente inconsciente
Es una persona que trabaja con el adversario y que dispone de información o al menos puede acceder a ella. Se le destinan informantes que intentan sonsacarle información. Por lo general, la transmisión de información es inconsciente; en casi todos los casos famosos, alguien se benefició del hecho de que en la cama ya no se guardan secretos.

Vigía
Hay otra forma de observar que no implica, en absoluto, una intención hostil: sólo se busca mejor información sobre, por ejemplo, el comportamiento de un grupo meta.

> *Si se quiere trabajar con un grupo meta desconocido - por ejemplo, los pobladores de un barrio pobre -, es aconsejable reclutar allí mismo personas que sirvan de contacto para informar regularmente acerca de lo que pasa en esa zona o en ese grupo.*

Tales vigías en ciertas zonas urbanas pueden ser importantes instrumentos de información para los candidatos a alcalde, aunque su reputación haya sido dañada por haber sido empleados como informantes y denunciantes por los regímenes autoritarios: el concepto de "vigilante de manzana" aparece como un sinónimo. Dejando de lado la reputación, el instrumento es sumamente efectivo; puede ser muy valioso para conquistar nuevos grupos meta y eventualmente también para actuar como líder de opinión en el grupo.

20.1.6 Observación de los aliados de los adversarios

Otra forma de obtener información sobre la organización adversaria es observar a los aliados. Entre éstos generalmente se encuentra buena información sobre la respectiva organización a ser espiada. De esa manera se puede recibir información sin tener que penetrar la otra organización.

20.2 Control

El control - una tarea importante en el marco de la ejecución de una estrategia - es una tarea parcial de la conducción necesaria para dirigir la empresa. Puede referirse a toda la organización o a ciertas áreas funcionales. Se distinguen el control estratégico y el operativo: del primero se encarga, normalmente, un miembro de la conducción o de un equipo; del segundo, también llamado control de áreas, se encarga un miembro del área funcional medio o inferior o un controlador asignado de esa área.
La tarea del control es observar el logro del objetivo en los diversos niveles y hacer propuestas para dirigir la organización ante probables desviaciones del objetivo; estas propuestas son registradas en los informes de control y presentadas para su consideración a los respectivos niveles directivos competentes.
Este libro se centrará, sobre todo, en las áreas de control estratégico con control de imagen, de modo que los controles operativo y financiero, sobre los que existe suficiente

bibliografía especializada[86], tendrán un papel secundario.
En el control estratégico hay que supervisar que se alcancen los objetivos generales fijados en las estrategias parciales, así como los objetivos deducidos de ellos. Es decir, no se trata de supervisar las medidas ejecutadas, sino de verificar si éstas realmente contribuyen a lograr el objetivo fijado.
Tomemos como ejemplo este objetivo: “Hasta el 1.10.xx recaudamos US$ 100.000 por concepto de donaciones de la industria y del comercio”. El control deberá examinar ahora si realmente se podrá lograr el objetivo con las medidas planeadas o ya ejecutadas. Si, por ejemplo, ya se efectuaron medidas sin que se advierta una reacción de los donantes, habrá que indagar la causa de la falla y qué es lo que hay que cambiar, para lo cual se debe elaborar una propuesta; ésta es una tarea del control en colaboración con el respectivo departamento especializado.
El control se vuelve proactivo sólo en caso de desviaciones de los objetivos planeados; si todos los datos se enmarcaran en el objetivo, es innecesario que el control actúe.
Un desafío especial para el control de acciones políticas es vigilar los cambios en la imagen y constatar desviaciones de la imagen objetivo.

20.2.1 Instrumentos de control

Son varios los instrumentos disponibles para el control estratégico y el control de imagen. El control estratégico consiste de

1. los informes del control operativo descentralizado, es decir, los informes de los departamentos especializados o de las organizaciones locales sobre la realización de medidas y sobre el éxito o el fracaso de las mismas,
2. la evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación,
3. los reportes de informantes desde las organizaciones adversarias,
4. los informes sobre las alianzas de los adversarios,
5. los sondeos disponibles y los resultados de otras encuestas, como las encuestas *Delphi* y de *focus group*, y
6. los informes de los vigías de las regiones o de los grupos meta.

Para controlar la imagen y observar a los otros socios o competidores, resulta apropiado emplear un instrumento especial de control estratégico llamado matriz de control (*controlling matrix*), que recoge información a partir de la evaluación de los medios de comunicación y resalta los cambios.

	Partido A	Partido B	Partido C	Partido D	Iglesia	Sindicato
Partido A	A/A	B/A	C/A	D/A	I/A	S/A
Partido B	A/B	B/B	C/B	D/B	I/B	S/B
Partido C	A/C	B/C	C/C	D/C	I/C	S/C
Partido D	A/D	B/D	C/D	D/D	I/D	S/D
Iglesia	A/I	B/I	C/I	D/I	I/I	S/I
Sindicato	A/S	B/S	C/S	D/S	I/S	S/S

86 Jürgen Weber: *Einführung in das Controlling*, Schäffer Verlag, Stuttgart, 1998; Peter Horvath: *Controlling*, Vahlen, München, 1998; Robert S. Kaplan, David P. Norton: *Balanced scorecard. Strategie erfolgreich umsetzen*, Schäffer Verlag, Stuttgart, 1997.

La matriz de control documenta lo manifestado por los diversos participantes durante la campaña. El cuadro de arriba se refiere a una campaña desarrollada entre cuatro partidos y en la cual la iglesia y el sindicato juegan un papel importante como aliados. En la diagonal de izquierda arriba a derecha abajo se ubica lo manifestado por las organizaciones respectivas sobre sí mismas. Si fuéramos el Partido A, tendríamos que hallar nuestra imagen objetivo en la celda A/A; en la celda A/B encontramos todo lo que nosotros decimos del Partido B; en la celda D/I figura lo que el Partido D difunde acerca de la iglesia y en la celda S/A lo que el sindicato dice de nuestro partido.
La recolección empieza un día determinado. Los medios de comunicación a ser evaluados están claramente definidos y no varían durante el registro de los datos. Ahora bien, los datos se registran sólo en la medida en que se dan los cambios: en la matriz se recoge sólo la información nueva que difiere de la vieja presentación.
¿Qué se desprende de la matriz?

1. Se puede examinar si el trabajo de relaciones públicas de la propia organización apunta o no a la imagen objetivo y quién es responsable del desvío de la imagen objetivo.
2. Se puede constatar cómo las organizaciones o los grupos sociales evalúan públicamente la propia organización y qué efecto tendrá eso en nuestra imagen.
3. Se puede constatar si los otros, especialmente los competidores, realizan o no un trabajo de relaciones públicas coherente y dónde, eventualmente, hay errores en las otras organizaciones que pueden ser aprovechados.
4. Se puede constatar qué relaciones mantienen entre sí los aliados en público y cómo, eventualmente, pueden aprovecharse las diferencias que se vuelven notorias.
5. Se puede constatar si hay un cambio en la relación mutua de los participantes; por ejemplo, las aproximaciones o los distanciamientos repentinos son indicios significativos de que ocurren cosas de relevancia estratégica en las alianzas o entre los partidos.
6. También se puede constatar si la propia organización es realmente percibida, si los competidores la atacan o no y si penetra en los medios de comunicación.

20.2.2 Informe de control

Los instrumentos de control deben ser evaluados regularmente; hay que documentar las desviaciones de los objetivos señalados y los cambios en la situación y utilizarlos para evaluar las estrategias. Estos informes concluyen el proceso de planificación estratégica[87].
En primer lugar, los informes sirven para documentar las divergencias con los escenarios anteriores en los que se basó la planificación estratégica y para sacar conclusiones. Si se presentan divergencias graves que afectan las fortalezas o las debilidades, habrá que corregir el rumbo estratégico. Por tanto, en vez de ser rígido, el plan estratégico aprobado debe adaptarse con flexibilidad a las condiciones cambiantes; sin embargo, ésto sólo debe ocurrir si las condiciones que variaron son realmente de peso y significativas para la estrategia; si los cambios son irrelevantes, la estrategia no tiene que ser modificada. Se requiere, por tanto, un cuidadoso proceso de evaluación.

87 Ver capítulo 4: Modelo de planificación de Sun Tzu.

En segundo lugar, el informe de control sirve para constatar con antelación las probables desviaciones del objetivo y sugerir cambios. Por lo general, esto tiene efectos directos sobre las unidades tácticas o descentralizadas y debe acordarse en cooperación con ellas.

20.3 Seguridad y protección de la información

Aparte de observar, o sea, de obtener información, y de controlar, también compete al control estratégico asegurar la estrategia propia. Si la observación es el brazo ofensivo del control estratégico, el aseguramiento de la estrategia es el defensivo, pues, al igual que nosotros, también los rivales intentarán realizar tareas de observación para descubrir nuestros planes estratégicos y emplearlos en su beneficio.
Por eso es importante manejar los planes estratégicos con prudencia y protegerse contra filtraciones en la propia organización.

20.3.1 Secretividad de planes estratégicos

Uno de los modos más importantes de proteger estrategias es mantenerlas en secreto. Sólo la cúpula dirigencial debería estar informada de los planes; tampoco ella debería guardarlos, sino que siempre debería devolver los ejemplares escritos. Esto no implica desconfiar de esas personas: si ellas no tienen los planes, tampoco una secretaria u otro empleado podrá recibirlos físicamente y copiarlos, etc.
Es innecesario difundir estrategias por debajo de la cúpula dirigencial, pues las unidades tácticas no son dirigidas dándoles a conocer la estrategia, sino mediante objetivos desarrollados a partir de la misma. A veces la comodidad amenaza la secretividad de la estrategia. Para la dirección por objetivos (*management by objectives, MbO*) es necesario que las unidades tácticas reciban objetivos claros, sólo relevantes para ellas mismas; por eso, en ocasiones habrá que subdividir objetivos complejos para fijar responsabilidades específicas[88]. A fin de eludir este trabajo, a veces simplemente se entregan a las unidades tácticas ejemplares íntegros de la estrategia o al menos partes importantes de la misma, lo cual conduce con regularidad a que la estrategia sea publicada.

20.3.2 Fuertes medidas de seguridad

En el ambiente político se subestiman por completo las medidas de seguridad para proteger la estrategia. Primero es importante determinar quién debe ocuparse de la planificación estratégica; para ello, la mayoría de veces se forma un pequeño grupo de trabajo que puede contar con o sin asesores externos. Aquí se enfatiza “pequeño”: en realidad pueden participar varias personas en la obtención de información y demás, pero no deben pertenecer al grupo planificador. Por principio rige que para designar el grupo de personas, la selección debe hacerse basada en la confianza, pero también en la verificación.

---

88 Ver también capítulo 14.3: *Evaluación de la formulación de objetivos*.

Luego habrá que definir el espacio laboral físico del grupo planificador: deben existir espacios no directamente vinculados con el cuartel central, con accesos controlados y - muy importante en una serie de países - a prueba de intercepción. También hay que desconectar de las otras redes utilizadas el sistema informático en el que se desarrolla la estrategia. En general, el flujo informativo de adentro hacia afuera y viceversa debe estar conformado de tal modo que se pueda documentar de una manera verificable todo flujo informativo que cruce la frontera.
Al encargar a ese grupo el desarrollo de una estrategia, habrá que celebrar contratos y acordar normas de conducta que garanticen la seguridad de la estrategia; entre ellas figura la prohibición absoluta de sacar documentos del área de seguridad.

20.3.3 Sanciones disuasivas

En las acciones militares, la revelación de secretos se castiga por lo general con la pena de muerte; en las planificaciones políticas, ésta debe ser reemplazada por otras sanciones. Aparte de la pérdida inmediata del puesto de trabajo, las sanciones pecuniarias previstas en los contratos son, ciertamente, amenazas que quizás surtan efecto en algunas personas; sin embargo, en muchos países las recompensas que ofrece la parte contraria por una traición son tan altas, que cometerla sigue siendo lucrativo. Como la amenaza de sanciones difiere mucho en las diversas culturas, aquí no se propondrá nada concreto para elegir correctamente la pena. En todo caso debe tener un efecto disuasivo.

20.3.4 Engaño e imprevisibilidad

Para aumentar la seguridad de la estrategia, también se tiene la posibilidad de dificultar la previsibilidad de los pasos estratégicos si se elaboran varias alternativas, entre las cuales elegirá sólo la dirección en su momento.
Desde luego, también forma parte de ello la difusión de información deliberadamente falsa sobre la estrategia o el desarrollo de falsas estrategias que se hacen llegar a los adversarios a través de filtraciones en la organización.

21 Deducción de medidas a partir de objetivos

21.1 Medidas, objetivos, estrategias, cometido: una unidad

En el marco de la planificación estratégica hemos desarrollado las estrategias parciales a partir del cometido, considerando nuestras fortalezas y debilidades; de las estrategias parciales hemos deducido a su vez los objetivos. Los grupos meta y la definición de los instrumentos principales se han deducido de los objetivos, de la imagen objetivo y de las condiciones marco fijadas a través del cometido.
De esta forma quedan definidas las llamadas directrices tácticas, en cuyo marco deberán planificarse ahora las medidas. Las medidas y las acciones, por tanto, no pueden ser planificadas indiscriminadamente: están restringidas por las directrices tácticas.
Ejemplos de tales directrices tácticas:

> *Ejemplo 1:*
> *Unidad táctica: departamento de relaciones públicas de un partido.*
> *Componente de la imagen objetivo: XY es un partido innovador y dinámico.*
> *Objetivo: el 60% de quienes votan por primera vez conoce el componente de la imagen "innovador" el día de las elecciones.*
> *Grupo meta: quienes votan por primera vez.*
> *Instrumento principal: medios electrónicos de comunicación.*
> *Ejemplo 2:*
> *Unidad táctica: departamento de relaciones públicas del ministerio de finanzas del gobierno ABC.*
> *Objetivo: el 70% del grupo meta está convencido dentro del plazo de dos meses de que la reforma tributaria disminuirá efectivamente su carga impositiva.*
> *Grupo meta: padres con hijos.*
> *Instrumentos principales: medios impresos, medios electrónicos de comunicación.*
> *Ejemplo 3:*
> *Unidad táctica: grupo fundraising de una iniciativa pro medio ambiente.*
> *Objetivo: dentro del plazo de tres meses recaudamos US$ 30.000 por concepto de donaciones.*
> *Grupo meta: empresas con productos que llevan la certificación ambiental ("ángel azul del medio ambiente").*
> *Instrumento principal: contactos directos.*

Quien planifica las medidas - normalmente el jefe de la unidad táctica - debe considerar esas directrices tácticas. Así, en el ejemplo 1 no está permitido emplear también medios impresos; en el 2 debe cumplirse la directriz "dos meses" sin cambiar el grupo meta; en el 3 la unidad táctica no debe pedir donaciones a organizaciones tales como los bancos y la administración pública. La dirección de campaña tiene que elaborar esas directrices para las unidades tácticas a fin de asegurar la unidad de la estrategia.

21.2 Lista de verificación de medidas

Para deducir las medidas a partir de las directrices tácticas, se elaboró una lista de verificación con el siguiente formato:

Lista de verificación de medidas Unidad técnica: Objetivo: Grupos meta: Instrumentos principales:				
Medidas	**Fecha**	**Código**	**Responsable**	**OK**
Datos de la planificación del personal: Datos de la planificación financiera:				

21.2.1 Proceso creativo de ideación

Para planificar medidas, primero es necesario recoger propuestas creativas. Esto ocurre, por lo general, en un pequeño grupo de trabajo de colaboradores, pero en el que a su vez participan algunos invitados provenientes de los grupos meta, pues son quienes apreciarán mejor si las medidas planeadas tendrán o no efectos en el grupo meta.
El proceso creativo de ideación puede ejecutarse con diversos métodos; aquí se exponen brevemente tres métodos típicos: el *brainstorming*, el *brainwriting* y el *mindmapping.*

21.2.1.1 Brainstorming

En el *brainstorming* o "tormenta de ideas" los participantes reciben una pregunta ante la que reaccionan con exclamaciones que son plasmadas en instrumentos de visualización visibles para todos (rotafolio (*flip-chart*), cartelera mural, pizarra). Este método de búsqueda de ideas, que ya es muy viejo, se rige por cuatro reglas decisivas:

1. Mientras dure el *brainstorming*, la crítica - especialmente la negativa o destructiva - le está vedada a todos los participantes. La ideas se valoran posteriormente en un proceso abierto de comunicación. Al recolectar las ideas, la crítica sólo puede llevar a reprimirlas, lo cual es negativo para el proceso.
2. Se desea expresamente la libre asociación. Salvo criticar, todos deben poder manifestar espontánea y desinhibidamente lo que se les ocurra con respecto

a la pregunta y a las respuestas de los demás.

3. Se trata de recoger en poco tiempo la mayor cantidad posible de ideas. Por lo que el flujo de ideas debe ser tan claro como sea posible. Al instarse a la espontaneidad, en parte se deja de lado el filtro racional al que siempre se recurre antes de solucionar un problema. Esto permite enfoques muy creativos. Para evitar la pérdida de esta ventaja, el *brainstorming* no debe fracasar por culpa de problemas técnicos como, por ejemplo, la velocidad de escritura del moderador; por eso, es mejor trabajar en la documentación con dos moderadores.
4. Las ideas expresadas por un participante deben ser, en lo posible, recogidas por otros, de modo que se pueda lograr una muy buena idea a partir de dos buenas.

El problema del *brainstorming* es la fase de procesamiento: se pierde mucho tiempo al clasificar, excluir duplicaciones, etc., lo cual hace que los participantes se cansen, se frustren y pierdan las ganas de seguir trabajando.

21.2.1.2 Brainwriting

El *brainwriting*, a menudo llamado consulta por tarjetas, intenta evitar las desventajas del *brainstorming,* cambiando el procedimiento. También el *brainwriting* empieza con una pregunta abierta a los participantes; las respuestas ya no se expresan abiertamente para luego ser plasmadas, sino que se escriben en tarjetas que más tarde se ordenan en “nubes”.

La ventaja de este método es que elude el laborioso proceso de clasificar tras el despegue creativo. La desventaja es que, en parte, se pierden la espontaneidad y la asociación libre; por eso, tras la primera ronda de tarjetas y de su clasificación, a veces se realiza una segunda para obtener agregados asociativos.

Indicaciones para la formación de nubes (*collage*):

1. Se agrupan las tarjetas de igual o similar contenido; tales grupos se llaman nubes, *clusters* o bloques.
2. Se pegan todas las tarjetas, incluso las de igual contenido.
3. Las nubes reciben un título escrito en una tarjeta de forma y color distintos.
4. Todos los procesos se realizan en cooperación con los participantes.
5. Si se desea que una tarjeta figure en diversas nubes, puede ser duplicada.
6. No se hacen comentarios ni al leer ni al pegar las tarjetas.

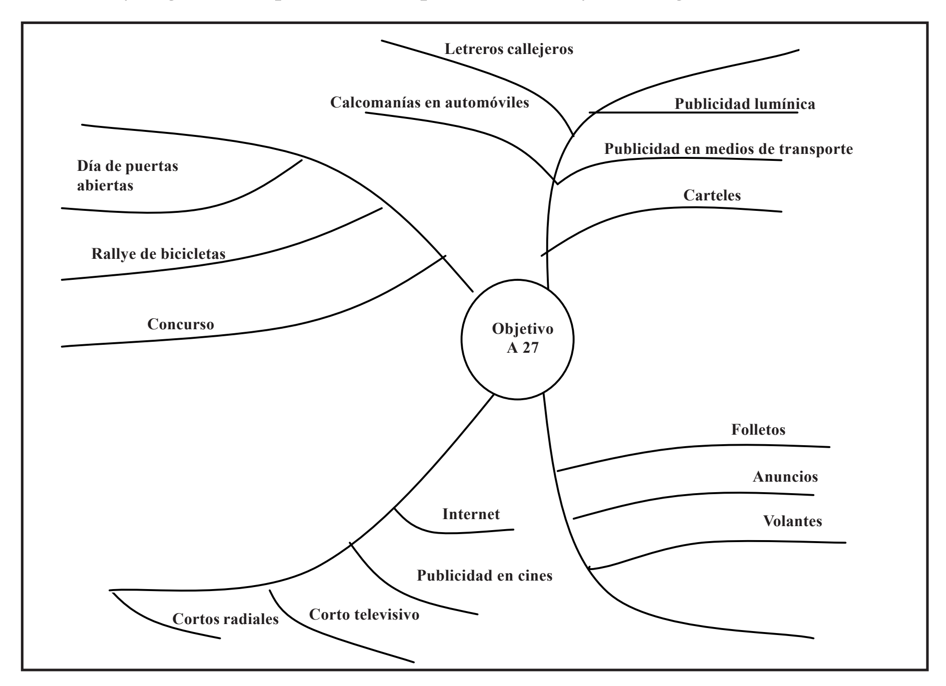
21.2.1.3 Mindmapping

El cerebro humano difiere mucho de una computadora: si ésta procesa los problemas linealmente, el cerebro opera en forma asociativa y lineal, jugando el papel dominante el pensamiento asociativo: cada palabra y cada idea tienen múltiples conexiones con otras ideas y con otros conceptos.

El método del *mindmapping* o mapeo mental fue desarrollado por Tony Buzan[89] para permitirle al usuario trabajar de acuerdo al cerebro.

89 Tony Buzan, Barry Buzan: *Das Mind Map Buch. Die Methode zur Steigerung des geistigen Potentials*, Moderne Verlagsgesellschaft, München.

Para hacer un *mindmap*, se empieza ubicando el objetivo en el centro de una superficie (hoja de papel, rotafolio (*flip chart*), etc.) y se buscan diferentes acciones y medidas. Partiendo desde el centro, se trabaja en todas las direcciones y se produce una estructura creciente y organizada que consta de palabras clave y de imágenes clave.



Este ejemplo de un *mindmap* muestra la recolección de ideas para lograr el objetivo supuesto A 27, ordenada según medidas publicitarias externas, medios impresos, medios electrónicos de comunicación y acciones de relaciones públicas.

21.2.2 Evaluación de ideas

A este proceso creativo de recolección le sigue uno de selección que emplea las condiciones marco tácticas como instrumento de evaluación y plantea estas preguntas:

1. ¿Se cumplió la directriz referida a los grupos meta?
2. ¿Se cumplió la directriz cronológica?
3. ¿Es realista la planificación? Es decir, ¿es factible, considerando nuestros recursos financieros y humanos?
4. ¿No derrocha recursos la planificación? Es decir, ¿las combinaciones de medidas para lograr el objetivo también pueden ser distintas y así ahorrar recursos?
5. ¿Es eficiente la planificación de medidas para lograr el objetivo? ¿Se logra el objetivo con el número de medidas planeadas o se han planeado demasiadas de modo que el objetivo está saturado?

6. ¿Concuerda la planificación de medidas con el estilo de nuestra organización? ¿Las medidas garantizan también la congruencia de imagen?

21.2.3 Cronograma y planificación de medidas

La verdadera planificación del cronograma y de las medidas se realiza en las diversas unidades tácticas con la ayuda de diversas listas de verificación (planes de medidas individuales), que se llenan para todos los objetivos fijados. Los planes individuales deben ser sintetizados en un plan general que representa en este caso el "plan maestro"; éste abarca todas las medidas planeadas por las diversas unidades y ordenadas cronológicamente. El plan maestro comprende siempre sólo aquellas medidas y acciones que se llevan a cabo en un nivel, como, por ejemplo, el cuartel central con sus unidades adscritas. Las planificaciones del nivel regional son sintetizadas por ese nivel y se convierten entonces en planes maestros regionales.

21.2.3.1 Responsabilidad

Se deben fijar responsabilidades para cada una de las actividades y medidas. En general, el logro de un objetivo siempre es responsabilidad de una unidad táctica y, dentro de ella, de la respectiva dirección. Dentro de la unidad táctica pueden haber responsabilidades subordinadas. Por principio, sólo una persona puede ser responsable: al planificar medidas, no hay que transferir la responsabilidad a un grupo o a un colectivo; si un grupo debe ejecutar una medida, el responsable de la medida será su director. El intento de llevar demasiado lejos la idea de equipo, en el sentido de delegarle al grupo completo una responsabilidad, generalmente tiene como consecuencia que las medidas sean ejecutadas a destiempo y en forma incompleta.

21.2.3.2 Codificación

Todas las medidas deben ser codificadas, pues sólo entonces se podrá advertir qué unidad táctica de qué nivel persigue qué objetivo con qué medidas.

> *Ejemplo: Si la unidad táctica se denomina HQ001 y planea las medidas 001 a 003 para lograr el objetivo número 29, las medidas codificadas se denominarán: HQ001-29-001, HQ001-29-002 y HQ001-29-003.*

La codificación será siempre algo distinta en las diversas organizaciones, dependiendo de la estructura de la organización, la distribución de las tareas entre las unidades tácticas y una serie de otros factores. Y generalmente también depende del procesamiento de datos con programas informáticos.

En todo caso, el principio que rige es que toda codificación de una medida debe poder asignarse a un objetivo y a una unidad operativa e informar acerca de a qué paso corresponde esa medida en una sucesión de varios pasos.

Tal plan de medidas para un objetivo podría verse como sigue:

Unidad táctica: departamento de desarrollo político

Objetivo: Al 30.5.xx se desarrolló un programa geriátrico.

Medidas	Fecha	Código	Responsable	OK
Reunión del grupo de trabajo “programa”	20.04.xx	HQ001-14-001	J. Pérez	
Desarrollo de un proyecto de programa para mejorar la geriatría	10.05.xx	HQ001-14-002	P. Martínez	
Aprobación en el grupo de trabajo “programa”	15.05.xx	HQ001-14-003	J. Pérez	
Aprobación en la directiva	25.05.xx	HQ001-14-004	R. Benítez	
Entrega al departamento de relaciones públicas	30.05.xx	HQ001-14-005	D. Ramírez	

21.2.4 Integración de las medidas en un plan

Las múltiples y diversas listas de verificación con las medidas planeadas deben integrarse ahora en un cuadro sinóptico; cada una de las medidas codificadas puede ser integrada en las llamadas cadenas de medidas.

Unidad de tiempo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Costos**
Personal por unidad de tiempo								
Costos por unidad de tiempo								
Fundraising								
Otras acciones								
Acciones de relaciones públicas								
Eventos								
Publicidad								
Trabajo con multiplicadores								
Trabajo con medios de comunicación								
Cadenas de medidas externas								
Cadenas de medidas internas								
Eventos internos								
Creación/texto/gráfica								
Trabajo programático								
Logística/seguridad/organización								
Formación								
Comunicación interna								
Control								
Costos por unidad de tiempo								
Personal por unidad de tiempo								

Las cadenas de medidas son medidas estrechamente vinculadas entre sí, tales como el “trabajo con medios de comunicación” que consiste en todos los trabajos para lograr que notas periodísticas aparezcan en los diferentes medios. El “trabajo con multiplicadores” abarca el trabajo con las asociaciones, las agrupaciones y otros multiplicadores. La cadena de medidas “publicidad” incluye todas las medidas publicitarias, sin distinguir los diversos tipos de publicidad y de medios publicitarios, es decir, abarca cortos (*spots*) televisivos, anuncios, publicidad directa, etc. La cadena de medidas “actos” comprende todos los actos externos. La cadena de medidas “relaciones públicas” incluye especialmente aquellas actividades muy creativas que

se dirigen al público para, sobre todo, llamar la atención. La cadena de medidas "otras medidas" puede incluir instrumentos del capítulo "instrumentos principales de la estrategia"; se trata de medidas muy especiales que también pueden ser ejecutadas por fuerzas indirectas. La última cadena de medidas es el *fundraising* que abarca las medidas para obtener dinero.
Naturalmente, aparte de las cadenas de medidas para el trabajo externo, las hay también para el trabajo interno. Son muy importantes, pues no puede tener efecto afuera lo que no se prepara adentro. La primera cadena de medidas es "actos internos": se trata de todas las reuniones internas, desde las de la directiva hasta los encuentros internos de coordinación de diversas unidades tácticas, pasando por las sesiones de los grupos de trabajo. En la cadena de medidas "creación/texto/gráfica" se integran las que, por ejemplo, tienen que ver con la cooperación con agencias publicitarias. Aquí todos los esbozos gráficos y de texto están determinados cronológicamente. En la cadena de medidas "trabajo programático" se hallan todas las medidas que preparan y modifican programas, así como las que preparan su difusión. En la cadena de medidas "logística, seguridad y organización" están planeadas las que deben ejecutarse para la organización; aquí se incluye también toda el área de materiales. En la cadena de medidas "formación" están planeadas las que sirven para capacitar a los miembros de la organización, a los que ocupan un cargo y a los expertos. La cadena de medidas "comunicación interna" cubre todas aquellas planeadas para recolectar y transmitir información interna. Por último, la cadena de medidas "control" reúne las que apuntan a obtener información externa, así como a asegurar y a verificar la estrategia.
En el cronograma y en el plan de medidas antes presentado, las medidas son incorporadas en forma codificada al esquema cronológico según su pertenencia a una cadena de medidas. La escala cronológica, que en esta hoja va de 1 a 7, puede tener como unidades de tiempo días, semanas o meses, según la cantidad de medidas.
Si las medidas ya se encuentran así distribuidas, el plan permitirá hacer otros cálculos: la planificación de personal y la planificación financiera.

21.2.4.1 Planificación de personal

De los datos referidos a la planificación de personal en cada una de las listas de verificación para el desarrollo de las medidas, se puede transferir información al cronograma y al plan de medidas. En el plan, esa información puede sumarse en unidades de tiempo para saber cuántos días hombre (d/h) se necesitan en total como días de trabajo en una unidad de tiempo. Si hay grandes oscilaciones, se puede intentar compensar esfuerzos excesivos especiales mediante posibles desplazamientos (de tiempo o también de unidad de trabajo a unidad de trabajo). Si no es posible concretarlo, habrá que conseguir personal externo, sea remunerado o voluntario.

21.2.4.2 Plan de flujo de caja (cash-flow)

A partir de los datos de la planificación financiera de cada una de las listas de verificación, en el cronograma y plan de medidas se pueden desprender datos acerca del flujo de recursos en las unidades de tiempo (plan de flujo de caja). Este plan sirve para que la administración financiera provea a tiempo los recursos necesarios y también

para que elabore la planificación financiera. Al mismo tiempo, el cronograma y plan de medidas puede reflejar datos sobre la distribución del uso de capital a través de las diversas cadenas de medidas: se sabe cuánto se gasta interna y externamente; de la distribución del empleo interno y externo de los recursos pueden sacarse valiosas conclusiones acerca de la eficacia de la campaña.

Por ejemplo, debería gastarse alrededor del 10% del costo externo de la campaña en motivación y formación interna. En los partidos y en los gobiernos surgen aquí reiteradamente desequilibrios a costa, generalmente, de la parte interna.

21.2.4.3 Evaluación del cronograma y del plan de medidas

Una vez elaborados un completo cronograma y plan de medidas, se evalúan la eficacia, la coordinación correcta de las diversas unidades tácticas y la planificación de recursos. El extracto de un cronograma y plan de medidas ficticio podría verse así:

Unidad de tiempo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Costos**
Personal por unidad de tiempo	10 d/h	30 d/h	100 d/h	200 d/h	400 d/h	500 d/h	500 d/h	
Costos por unidad de tiempo	2.000	6.000	10.000	10.000	15.000	60.000	45.000	**150.000**
Fundraising	51	56	61					1.000
Otras acciones							88,89	12.000
Acciones de relaciones públicas		55	60	65		80	87	5.000
Eventos			59		71	78,79	86	20.000
Publicidad				64	69,7	74,75,76,77	83,84,85	100.000
Trabajo con multiplicadores		53,54	58	63	68	73		2.000
Trabajo con medios de comunicación	50	52	57	62	66,67	72	81,82	10.000
Cadenas de medidas externas								
Cadenas de medidas internas								
Eventos internos	2,3	9						1.000
Creación/texto/gráfica	4		13,14		21			14.000
Trabajo programático	5,6,7							200
Logística/seguridad/organización		10		17	22	24	26	3.300
Formación	1	11	15	18				1.000
Comunicación interna	8		16	19	23			2.000
Control		12		20		25	27	500
Costos por unidad de tiempo	4.000	500	10.000	2.000	2.000	2.000	1.500	22.000
Personal por unidad de tiempo	8 d/h	12 d/h	10 d/h	14 d/h	16 d/h	8 d/h	15 d/h	

22 Organización de partidos, campañas y luchas electorales

22.1 Tareas permanentes de un partido y su organización

Hay una serie de actividades que un partido debe realizar si actúa a nivel nacional. Entre ellas figuran toda el área del trabajo central de relaciones públicas, de la planificación y la dirección de políticas, de la administración central y de la atención y el apoyo a las unidades partidarias regionales y locales.
Además hay tareas que surgen por motivos especiales o por ciertas razones que deben buscarse en el país; entre ellas figuran, sobre todo, las de garantizar la seguridad, trabajar en el registro electoral y ocupar mesas electorales.

22.1.1 Descripción de las actividades mínimas que un partido nacional debe realizar

En detalle, resultan las siguientes tareas:
0. Dirección
0.1. Equipo de prensa
0.2. Equipo de atención a los órganos
0.3. Equipo de control
1. Planificación y dirección de políticas
1.1. Observación del mercado
1.2. Desarrollo programático
1.3. Coordinación política
2. Relaciones públicas
2.1. Evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación
2.2. Labor de relaciones públicas
2.3. Acciones y actos
3. Comunicación interna y servicios
3.1. Comunicación interna
3.2. Registro de datos básicos de afiliados, dirigentes y representantes
3.3. Atención a los afiliados
3.4. Servicios para organizaciones partidarias
3.5. Formación
4. Administración
4.1. Personal
4.2. Procesamiento (electrónico) de datos
4.3. Logística
4.4. Materiales
4.5. Administración interna / Servicios internos
5. Finanzas
5.1. Planificación y control presupuestario
5.2. Contabilidad
3.3. Pagos
5.4. Obtención de recursos financieros

22.1.2 Sobre las tareas en particular

0. Dirección

La dirección de la central partidaria tiene la tarea de conducir las unidades de trabajo de acuerdo al principio de gestión aprobado. Debe tomarse una decisión respecto al principio de gestión. La directiva le encarga en general el cometido a la dirección de la central partidaria; la dirección cumple las tareas con las unidades de trabajo.
La directiva del partido es, por tanto, el órgano comitente y de control de la central partidaria, pero no imparte instrucciones detalladas ni interviene directamente en las unidades de trabajo. La dirección no debería integrar la directiva, pues de lo contrario se controlaría a sí misma.

0.1. Equipo de prensa

En lo esencial, el equipo de prensa consta del vocero de prensa, quien establece los contactos de los miembros de la directiva con la prensa, coordina esas intervenciones y habla de forma responsable con la prensa en nombre del partido. Está autorizado por la directiva (o por su presidente) y sólo responde ante ella en su función de vocero. Para las tareas operativas, se sirve del área de trabajo relaciones públicas.

0.2. Equipo de atención a los órganos

Como equipo de la dirección, al equipo de atención a los órganos le compete preparar el contenido de las sesiones de los órganos (directiva, etc.). Se sirve del trabajo de apoyo de todas las áreas de trabajo y elabora propuestas sobre las cuales la dirección pueda decidir. También es el interlocutor de todos los miembros de los órganos: el equipo se ocupa, pues, de satisfacer sus deseos en la medida de lo posible para que no intervengan directamente en las áreas de trabajo.

0.3. Equipo de control

El equipo reporta directamente a la directiva y responde sólo ante ella. Su tarea abarca el control financiero y el político-estratégico.

1. Planificación y dirección de políticas

Esta área de trabajo es el departamento político básico del partido: coordina las políticas, planea y ejecuta el desarrollo programático continuo y observa el mercado político.

1.1. Observación del mercado

Esta labor abarca la observación de los partidos rivales, así como de la agenda política del Legislativo, del Ejecutivo y del mercado electoral.

1.2. Desarrollo programático

Esta labor abarca el desarrollo programático continuo y la actualización de los programas existentes. Por de pronto permanece indefinido el tipo de desarrollo programático (grupos de trabajo, órganos del partido, comisiones técnicas abiertas o cerradas, etc.).

1.3. Coordinación política

La coordinación política tiene la tarea de coordinar las actividades del partido nacional y de la bancada en el parlamento o de los representantes gubernamentales, así como de intentar coordinar la política de los diversos niveles del partido.

2. Relaciones públicas

Esta área de trabajo evalúa los medios de comunicación, planifica y realiza operativamente el trabajo de relaciones públicas con la prensa/televisión/radio y planifica y ejecuta acciones y actos.

2.1. Evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación

La evaluación de los medios de comunicación de todo tipo es la tarea central de esta unidad de trabajo. Es importante para la conducción política del partido, para la observación del mercado y para el vocero del partido.

2.2. Labor de relaciones públicas

Con esta labor se realiza todo el trabajo operativo para el vocero de prensa, como, por ejemplo, llevar un registro de los medios de comunicación y de los periodistas, organizar conferencias de prensa, establecer contactos con la prensa, asesorar a las organizaciones del partido, conseguir locales para efectuar grabaciones televisivas y realizar todas las actividades de relaciones públicas, excepto actos.

2.3. Acciones y actos

En esta labor se resumen las acciones y los actos de relaciones públicas; se trata de la planificación, del desarrollo de los medios de todo tipo y de la realización de acciones y de actos.

3. Comunicación interna y servicios

Esta área de trabajo abarca todas las medidas preparatorias para que la comunicación interna funcione bien, así como la prestación de servicios y las medidas para capacitar al partido.

3.1. Comunicación interna

En esta labor se resume toda la comunicación interna. Las medidas de comunicación interna no deben planificarse ni ejecutarse fuera de esta unidad de trabajo. Comunicación significa asegurar el flujo informativo de abajo hacia arriba y viceversa y de forma horizontal a nivel nacional.

3.2. Registro de datos básicos de afiliados, dirigentes y representantes

No hay que confundir el registro de los datos básicos con el procesamiento electrónico de datos. Aquí se trata exclusivamente de registrar los datos que son la base de la comunicación interna. El registro de los datos básicos también implica la obtención activa de los datos necesarios.

3.3. Atención a los afiliados

En esta labor se resumen todas aquellas medidas que pueden incentivar a los afiliados:

empieza con las congratulaciones y los homenajes y termina con una gama de servicios materiales para los afiliados (libros, viajes, contactos, etc.).

3.4. Servicios para las organizaciones del partido

Con esta labor se asegura el intercambio de pericia técnica (*know-how*) por medio de actividades partidarias e iniciativas, se brindan incentivos para acciones y medidas y se brinda asistencia material y técnica (*know-how*).

3.5. Formación

La tarea de formación sirve para capacitar al capital humano del partido; a largo plazo, habrá que desarrollar un amplio programa formativo.

4. Administración

Esta área de trabajo abarca todas las operaciones que aseguran un desarrollo fluido de las actividades de las otras unidades de trabajo.

4.1. Personal

Esta labor comprende la ejecución de la contratación y del despido de personal, el desarrollo del personal, la liquidación de sueldos y el diseño de puestos de trabajo.

4.2. Procesamiento (electrónico) de datos

Esta labor incluye la provisión de equipos (*hardware*) y de programas (*software*) en la forma requerida por las unidades de trabajo, el aseguramiento de los datos y la asesoría a los usuarios.

4.3. Logística

La logística abarca el parque vehicular propio, el aseguramiento de todos los transportes necesarios y la disponibilidad de material en los respectivos lugares deseados.

4.4. Materiales

Esta labor comprende la obtención, el depósito, el empleo y la distribución de todo el material necesario.

4.5. Administración interna / Servicios internos

Esta labor incluye el mantenimiento de las instalaciones del partido, los seguros, los contratos de alquiler, el mantenimiento y manejo de cafeterías o cocinas, el servicio de mensajería, los servicios de copiado y de impresión.

5. Finanzas

Esta área de trabajo asegura la planificación presupuestaria, así como la obtención y la administración de recursos financieros.

5.1. Planificación y control presupuestario

La tarea abarca la planificación del presupuesto y el control de su ejecución a través de los directores de las unidades de trabajo, quienes laboran bajo responsabilidad propia en sus áreas de trabajo.

5.2. Contabilidad
La tarea es llevar la contabilidad, revisión de cuentas, elaborar los balances anuales, etc.

5.3. Pagos
La tarea consiste en efectuar todo el servicio de pagos, tanto a través de caja como por transferencia.

5.4. Obtención de recursos financieros
La tarea es asegurar la liquidez del partido en el marco de las resoluciones de la directiva, la recaudación de donaciones, el aseguramiento del pago de aportes, etc.

22.1.3 Tareas no permanentes o extraordinarias

Entre las tareas no permanentes o extraordinarias de un partido pueden figurar las de garantizar la seguridad, trabajar en el registro electoral, ocupar mesas receptoras de votos y organizar ciertas actividades económicas.

1. Seguridad
La tarea de garantizar la seguridad tiene manifestaciones totalmente diferentes en los distintos países: en unos, los partidos, sus candidatos y el personal están suficientemente protegidos por órganos estatales (policía, unidades especiales, militares); en otros, los partidos opositores suelen ser víctimas precisamente de esos órganos en vez de ser protegidos, razón por la cual diversos partidos han constituido unidades especiales para proteger a las personas y a los bienes de la organización. Este tipo de seguridad también puede presentarse en forma de fuerzas armadas.

2. Trabajo en el registro electoral
En los países en los que no existe un registro automático de los electores a través de sistemas de empadronamiento, los partidos - para asegurar sus propios resultados - deben ocuparse de que el registro electoral sea llevado adecuadamente y de que en él se inscriban sus simpatizantes y sobre todo quienes han de votar por primera vez. Esto es muy problemático en muchos países en los que se imponen grandes trabas burocráticas que impiden la inscripción de los estratos poblacionales menos instruidos o marginados. Ahora bien, si justamente esos estratos son importantes grupos meta para un partido, el éxito electoral dependerá de la capacidad del partido de reducir el miedo mediante un intenso trabajo de asesoramiento y de asistencia y de guiarlos a través de los obstáculos burocráticos; para ello se requieren amplios recursos humanos y financieros que, sin embargo, se emplean sólo antes de elecciones.

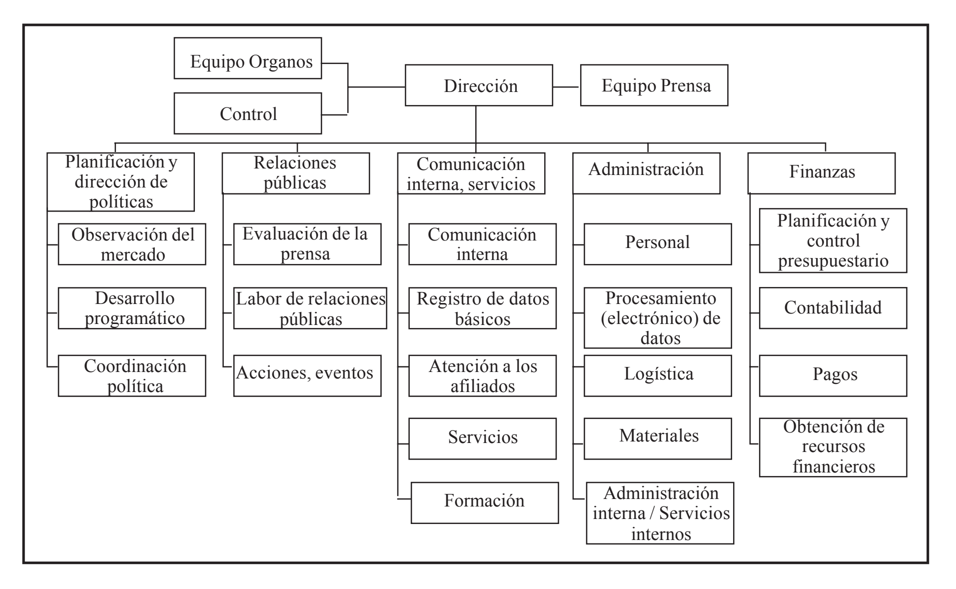
3. Ocupación de mesas receptoras de votos
Para lograrse proteger de algún modo de fraudes y manipulaciones electorales el día de las elecciones, los locales electorales o las mesas receptoras de votos deben ser ocupadas con agentes entrenados del partido. En una serie de países, la realización de esta labor incluye amplias actividades de capacitación y de organización, para las cuales deben crearse unidades organizativas especiales en la administración partidaria.

4. Actividades económicas
Debido a las normativas especiales sobre el financiamiento de los partidos, puede ocurrir que éstos mantengan empresas económicas propias que deben ser conducidas y coordinadas. Algunos partidos tienen hoteles, colonias vacacionales, fábricas y establecimientos comerciales propios, pero también hay casos en los que los partidos organizan con regularidad loterías a cargo de especialistas y de sus colaboradores.

22.2 Transferencia de áreas de actividad en una organización lineal

Las actividades permanentes arriba descritas, que no deben entenderse como un organigrama sino como tareas a realizar, se trasladan a una organización lineal con claras competencias y relaciones jerárquicas. En su seno las funciones se atribuyen, de acuerdo a su cantidad, a una o a varias personas; también a una persona se le pueden asignar varias funciones, siempre que no correspondan a distintas áreas de actividad.

Plan organizativo según las tareas descritas en una organización lineal con equipos:



22.3 Organización de proyectos

22.3.1 Definición de proyecto

Los proyectos se definen como complejos de tareas temporales e innovadores, lo cual significa:

1. El objetivo está predeterminado.
   El objetivo del proyecto lo determina la directiva al resolver la estrategia. El proyecto se orienta siempre hacia la realización de objetivos exactamente

prefijados y subordinados a los objetivos generales. Además, un proyecto debe tener una cantidad de actividades objetivamente definida y delimitable.

2. El plazo para lograr el objetivo está determinado.
   El proyecto debe tener un inicio y un final definidos en el tiempo. Normalmente, empieza con un adecuado tiempo de preparación, pasa por el de ejecución y termina luego de la liquidación, aproximadamente un mes después de la finalización (día de las elecciones o cierre de campaña).
3. El logro del objetivo va aunado a inseguridad y riesgo.
   El proyecto no debe abarcar sólo trabajos rutinarios, pues éstos pueden realizarse mejor y con mayor eficacia en una organización lineal ya existente. No vale la pena lanzar un proyecto para cuestiones rutinarias.
4. Participan varias unidades distintas.
   Debido a la complejidad de un proyecto, en la planificación y en el desarrollo de medidas participan varias unidades internas y externas que trabajan juntas dentro de una organización definida; por ejemplo, también se trata de la participación de la agencia publicitaria y de otros asesores en el proceso de planificación.
5. En cierto modo el proyecto es único.
   El proyecto debe realizar tareas innovadoras que también pueden ser rutinarias, pero que en la situación respectiva se llevan a cabo por única o por primera vez. Cada lucha electoral es única porque las condiciones son diferentes y el tiempo que transcurre entre una y otra elección es demasiado largo para un desarrollo permanente de tareas.
6. Los recursos son limitados.
   El proyecto debe ceñirse siempre a unos valores determinados y definidos para justificar el gasto al que forzosamente va ligado el desarrollo de un proyecto. Todo proyecto necesita un marco financiero firme, dentro de cuyos límites puedan decidir libremente sus integrantes.

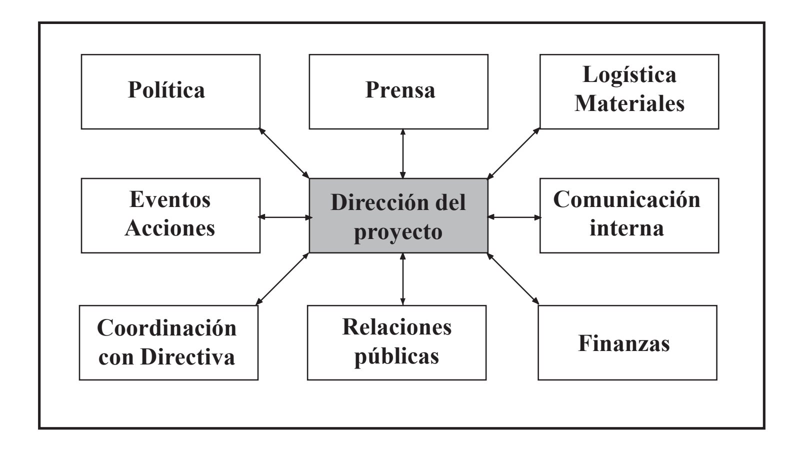
22.3.2 Instalación del proyecto

Sobre la instalación del proyecto decide la directiva. Con la resolución deben establecerse, al mismo tiempo,

- el objetivo del proyecto,
- el alcance del proyecto,
- el marco cronológico,
- el marco financiero,
- la composición del grupo encargado del proyecto y
- la dirección del proyecto.

El director del proyecto asume, como tal, sólo tareas de coordinación. Cada integrante del grupo encargado del proyecto conserva plenamente su competencia tras haber asumido una tarea, es decir, realiza su parte bajo su propia responsabilidad y, al concluir la ejecución, debe informarle a la dirección del grupo sólo la ejecución respectiva o señalarle a tiempo las dificultades que surjan para su realización.

El director del proyecto puede ser un miembro del mismo grupo dotado de competencias.



22.3.3 Modelo para que la directiva del partido formule un cometido al grupo encargado del proyecto

Mediante esta resolución, la directiva del Partido X crea un grupo encargado del proyecto "lucha electoral", que tiene el cometido de alcanzar el objetivo principal resuelto por la directiva en la estrategia del .... Para ello, el grupo tiene las siguientes competencias:

1. En el marco de la estrategia resuelta, planea y ejecuta todas las medidas.
2. Dispone, en forma autónoma, de un marco presupuestario asignado tras la presentación de un plan presupuestario y de su respectiva aprobación por parte de la directiva.
3. En el marco de la organización general y dentro de su área de trabajo, sus miembros tienen la facultad de impartir instrucciones en la gerencia.
4. Colabora con las organizaciones del partido. Si se ejecutan medidas centrales, el grupo o un miembro encargado por él tendrá la facultad de impartir instrucciones a las organizaciones subordinadas.
5. Mensualmente presenta a la directiva un informe de avance. La directiva puede exigir en todo momento un informe parcial.
6. Debe solicitar la aprobación de la directiva antes de tomar una decisión que difiera de la estrategia.
7. Puede consultar asesores externos. Todas las decisiones son tomadas exclusivamente por el grupo.

El trabajo del grupo empieza el .... y termina el .... con la entrega del informe final.

El grupo puede disponer de un presupuesto de ....

El grupo consta de las funciones de:

1. Política
2. Prensa
3. Logística/Materiales
4. Comunicación interna

5. Finanzas
6. Relaciones públicas
7. Actos/Acciones
8. Coordinación con directiva

La directiva nombra como director del grupo encargado del proyecto a ...., quien elaborará dentro del plazo de una semana una lista de los otros miembros del grupo, a los cuales nombrará luego de ser autorizado por la directiva.

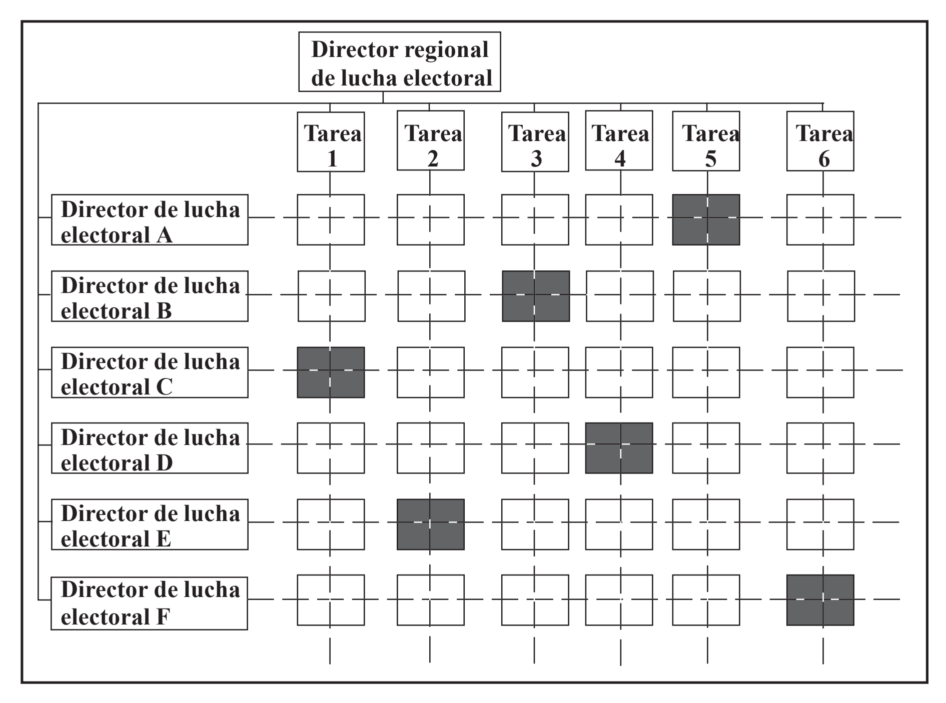
22.4 Descripción de actividades a realizar a nivel regional o local en una lucha electoral, con una estructura ad honórem y organización matricial

La estrategia resuelta a nivel nacional con los objetivos para las organizaciones del partido y con los cronogramas y los planes de medidas también rige y es vinculante para el nivel regional y el nivel local del partido. En la lucha electoral se trata, por tanto, de alcanzar hasta donde sea posible los objetivos fijados. Cuanto más se acerca la lucha electoral, con mayor fuerza se desplaza el trabajo del nivel nacional hacia abajo, hacia la base.

En una estructura *ad honórem*, los niveles local y regional deben realizar las siguientes actividades:

1. Crear equipos locales de lucha electoral
2. Motivar a los afiliados para que cooperen
3. Crear recursos materiales y establecer la logística local y regional
4. Asegurar la publicidad externa del partido (afiches, etc.)
5. Asegurar la información local (trabajar con los medios de comunicación)
6. Distribuir material, tener presencia publicitaria
7. Organizar actos locales
8. Realizar acciones (visitas domiciliares, etc.)
9. Cooperar con la dirección nacional de la lucha electoral.

A nivel regional resulta adecuada la organización matricial que garantiza que las unidades locales participen en la planificación y en la ejecución y que el flujo informativo esté asegurado. Para ello, se cruzan las actividades necesarias con los directores locales de la lucha electoral; a cada uno de ellos se le asigna una competencia regional, la cual ejerce en cooperación con el equipo local de lucha electoral. La directiva regional y local del partido maneja los asuntos corrientes del partido, como la asistencia a los afiliados, la afiliación, el debate político, las decisiones políticas, etc.



Los equipos locales de lucha electoral pueden operar en toda una localidad o sólo en un barrio, según el tamaño del lugar. Es aconsejable un equipo ambulante para las regiones en las que el partido no está organizado.
La gráfica arriba presentada exhibe el siguiente esquema organizativo: el director de lucha electoral del lugar C asume la tarea 1 (materiales) para toda la región, el del lugar F asume la tarea 6 (planificación de oradores) para toda la región. Si hubiera más directores de lucha electoral que tareas, éstas podrían ser subdivididas; en caso contrario, algunos directores de lucha electoral deben asumir más de una tarea.

23 *Fundraising* y financiamiento de partidos

El concepto de *fundraising* viene de los EEUU y significa recaudar u obtener dinero; sin embargo, es más amplio de lo que normalmente se entiende por pedir donaciones: se trata de fijar una estrategia mercadotécnica para obtener recursos financieros, sobre todo aquellos que no fluyen regularmente y para los cuales no hay pautas establecidas.

23.1 Financiamiento de campañas

Esta presentación gira en torno a conceptos para diversas organizaciones, tales como las no gubernamentales, las no lucrativas, los partidos e incluso diversas oficinas de administraciones municipales y regionales, especialmente en el área cultural, social y medioambiental.
Como posibilidades de financiamiento se pueden distinguir:

- el fomento público por parte del Estado o de un grupo de estados,
- las donaciones de personas y de empresas, multas y otras donaciones públicas,
- el patrocinio de empresas económicas,
- el fomento a través de la cooperación con asociaciones e instituciones y
- las retribuciones por trabajos realizados.

Aquí examinaremos con mayor detalle tres áreas de esas posibilidades de financiamiento: el financiamiento público, el patrocinio (*sponsoring*) y, sobre todo, el clásico pedido de donaciones, bajo la palabra clave *fundraising*.

23.1.1 Financiamiento público por parte del Estado

Por lo general, de lo que aquí se trata es de financiar medidas y proyectos mediante presupuestos públicos, para lo cual éstos deben ser estudiados cuidadosamente y analizados en cuanto a las posibilidades de fomento. Para el fomento hay, en parte, directrices claras, pero también una discrecionalidad muy grande por parte de quienes toman las decisiones.
El hecho de que se presupuesten fondos para fomentar ciertos proyectos no siempre asegura que realmente se le asignen a uno porque el criterio está previsto de tal forma que otras organizaciones se beneficien y que las nuevas aún no sean consideradas. A pesar de ello hay que presentar solicitudes para tener al menos la posibilidad de ser incluido en las próximas partidas presupuestarias. Aquí se requiere un intenso cabildeo tanto con las divisiones especializadas o los ministerios como con los políticos.

23.1.2 Patrocinio (sponsoring)

El patrocinio se distingue de la donación: desde el punto de vista del patrocinador, es un negocio y una forma de publicidad, cuyo objetivo es la comunicación con el público en el marco de la actividad patrocinada. Los patrocinadores aportan dinero, ayuda material o servicios; los patrocinados contribuyen con sus actividades a que la empresa sea conocida o que su imagen sea positivamente influida.

Las actividades que deben realizar los patrocinados para recibir la ayuda deben ser negociadas y difieren según las necesidades del patrocinador. Pueden ser, por ejemplo:

- mencionar al patrocinador en el trabajo de prensa
- nombrar al patrocinador en los actos
- mencionar al patrocinador en los boletos, las invitaciones, el intercambio de notas, etc., incorporando por ejemplo el logotipo o el nombre de la empresa
- destinar un lugar para los anuncios en los boletines o en otros medios
- hacer publicidad visual en el lugar en donde se realizan los actos
- hacer publicidad visual en personas
- mencionar el patrocinio en el trabajo de relaciones públicas de la empresa
- realización de medidas en la empresa.

Se pueden patrocinar personas, asociaciones, actos determinados, proyectos de diferentes organizaciones, incluso del sector público estatal, especialmente en el área cultural, social y medioambiental.

Desde el punto de vista tributario, para las empresas hay una gran diferencia entre donar y patrocinar: mientras que las donaciones, por lo general, sólo son parcialmente deducibles o no lo son en absoluto si se trata de organizaciones que no tienen una categoría tributaria especial (por ejemplo, de utilidad pública), las actividades patrocinadas pueden contabilizarse ilimitadamente como gastos operativos. Para el patrocinado, en cambio, los ingresos de actividades patrocinadas son ingresos de una actividad lucrativa y, en consecuencia, están sujetos al pago de impuestos.

23.1.3 Pedido de donaciones mediante el fundraising

Si por motivos especiales la organización debe financiarse con donaciones, es necesario planificar con exactitud las actividades del *fundraising*. En este plan se establece primero qué tipo de donantes habrá que abordar especialmente.

¿Habrá que obtener, sobre todo, grandes donaciones?
¿Habrá que abordar a donantes pequeños y medianos?
¿Por qué motivo los donantes darían dinero a la organización?
¿Qué les puede ofrecer la organización?
¿Cómo dirigirse a ellos?
¿Qué instrumentos emplear?

En principio rige: nadie da dinero sin ser preguntado. Significa que el *fundraising* es, o al menos puede ser, un trabajo intenso y, en parte, también desagradable.

> *Kim Klein[90], una exitosa recaudadora de donaciones feminista, dice que el fundraising es el principio de preguntar, volver a preguntar y preguntar por más.*

El *fundraising* financia un proyecto, una campaña o una lucha electoral, de modo que el plan no puede surgir en el vacío: debe concordar con los elementos estratégicos y tácticos de la planificación. Como es una estrategia dentro de la estrategia, un plan de *fundraising* debe estar escrito igual que la estrategia.

Muchos manuales sobre el tema dan la impresión de que el objetivo del *fundrasing* es llegar a la mayor cantidad posible de personas en las ocasiones más numerosas posibles

---

90 Kim Klein: *Fundraising for Social Change*, Inverness, CA, 1988.

y por las vías más diversas posibles, lo cual sería correcto si se tuviera suficiente tiempo y dinero; como eso no se da en la realidad, el *fundraising* debe ser planificado estratégicamente y los potenciales donantes deben ser clasificados y priorizados según la probabilidad y el monto de la donación.

23.1.3.1 Intervinientes

Para convertir el plan de *fundraising* en una acción exitosa, se necesitan dos cosas esenciales: gente capaz y un buen sistema de gestión.

Los recaudadores de donaciones (*fundraiser*)
Los esfuerzos para pedir financiamiento y los éxitos dependen mucho del talento y de la fuerza de convicción de los compañeros de lucha (*fundraiser*). Muchos planes de *fundraising* fracasan porque gente equivocada aborda a los donantes equivocados en el momento equivocado. El éxito requiere una constante comunicación entre el que pide y el donante; hay que establecer una relación de confianza. Los que piden donaciones deben estar al tanto de los proyectos o del programa partidario, deben saber lo que hará la organización en el futuro inmediato, así como los gastos que hay que hacer y cómo, dónde y por qué se gasta el dinero.
Y deben conocer muy bien el objetivo, la imagen objetivo y la imagen real de la organización que representan; deben poder destacar los beneficios para los donantes.

Donantes
Antes de concretar el plan del *fundraising*, hay que comprender a las personas a las que se pide dinero. Los motivos para darlo pueden dividirse en las siguientes categorías:

1. Valores y creencias
   Son de gran importancia para que las personas donen. Determinan también los contenidos y los temas que hay que mencionar al donante. Los valores de la persona derivan de su experiencia de vida y determinan luego su compromiso social, su actitud política y su interés particular.
2. Interés particular
   El donante potencial siente que la organización o el partido podría favorecer su interés particular.
3. Sentimiento de pertenencia
   La necesidad de pertenecer a una comunidad, a un grupo social o también a un partido es una necesidad básica esencial del ser humano. Esa pertenencia también se expresa en la predisposición a donar.
4. Relación local
   La relación local es un importante motivo para donar, pues la cercanía geográfica genera sentimientos positivos similares al sentimiento de pertenencia a una organización.
5. Presión social
   El donante potencial dona porque, por ejemplo, un amigo también donó.
6. Solicitante adecuado
   El donante potencial da algo porque le preguntó la persona adecuada.
7. Aumento del sentimiento de autoestima

Muchas personas no reciben de su entorno, de su vida cotidiana y profesional una reafirmación de su autoestima o creen que el reconocimiento material es insuficiente. Por eso tratan de hallar reconocimiento en otras fuentes: donar es una posibilidad de mejorar la autoestima.

8. Tener influencia

   Muchas personas quieren comprometerse con asuntos que les resultan importantes. Como las posibilidades individuales de influir en el ámbito político son escasas o como a veces también falta tiempo para dedicarse a ello, las donaciones permiten influir al apoyar, por ejemplo, a cierto candidato o a cierta organización. A este tipo de donante, que quiere tener influencia, se le debe ofrecer también la posibilidad de que influya en el uso del dinero.
9. La imagen adecuada del enemigo

   El donante potencial da algo porque sus adversarios personales o de negocios apoyan a otras organizaciones o partidos; dona por oposición privada.
10. Sentirse bien

    Muchas personas se sienten mal por el hecho de que a ellas les va bien y a otras mal; al donar acallan su mala conciencia.
11. Incidir más allá de la muerte

    Muchos empresarios exitosos se enfrentan al problema de que hacia el final de sus vidas desean hacer con su riqueza algo que incida en una época posterior y esté ligado a sus nombres; por eso crean fundaciones o, mediante donaciones selectivas, intentan sentir que hacen algo por un futuro mejor.

Comité de finanzas

El comité de finanzas es el corazón del *fundraising*. Debe incluir a personas de todos los sectores sociales: de la economía, de diversos grupos profesionales, religiosos y sociales; deben ser personas dispuestas a pedir donaciones con todas sus fuerzas. Por eso habrá que plantearse reiteradamente las preguntas: ¿su composición le permite al comité trabajar productivamente?, ¿obtiene el dinero cuando la organización lo necesita?, ¿más gente lo haría más productivo o debería reducirse?

El comité debe contar con personas influyentes y enérgicas, pero no sólo con individualistas ricos. También habrá que preguntarse acerca del tiempo a ser invertido: a menudo, el comité tiene personas que, si bien reúnen todas las condiciones para conseguir donaciones, no pueden cumplir sus tareas por falta de tiempo; en tal caso, habría que cambiarlas.

Personal del *fundraising*

Si el *fundraising* es importante para lograr los objetivos estratégicos, habrá que invertir en el personal. Esto significa crear una oficina, con personal remunerado o no, que funcione casi como un motor del comité de finanzas y que coordine las actividades. Generalmente esta inversión vale la pena.

23.1.3.2 Sistema de gestión

El sistema para gestionar el pedido de donaciones cumple dos tareas interrelacionadas: llevar y actualizar la lista de los donantes y elaborar los informes necesarios de tipo financiero y jurídico (para cumplir las prescripciones legales).
El modo en que se lleva el registro de donantes determina la rapidez y el éxito con el que pueden surgir informes importantes. Un sistema que funciona bien permite averiguar con rapidez y seguridad el éxito o el fracaso de ciertas acciones, razón por la cual un buen programa hace que el *fundraising* sea más eficiente.

23.1.3.3 Instrumentos del fundraising

Los instrumentos del *fundraising* son seis:

- Contacto personal
- Actos, como reuniones de beneficencia
- Diálogo telefónico
- *Mailings* (correspondencia)
- Llamados a través de los medios de comunicación
- Nuevo contacto

El diálogo personal se emplea, generalmente, para los grandes donantes; los medianos y los pequeños suelen ser abordados mediante reuniones, llamadas telefónicas, llamados para hacer donaciones a través de los medios de comunicación y de la correspondencia (*mailings*). El nuevo contacto se emplea tras un cierre positivo de uno de los primeros cinco instrumentos.

23.1.3.4 Contacto personal

El pedido de donaciones a través del contacto personal debe ser dividido en dos categorías: por un lado, el pedido a grandes donantes y, por otro lado, el pedido a donantes pequeños y medianos. Las dos categorías coinciden en su objetivos, pero difieren en el grado de preparación, en el trabajo invertido en la preparación y en la cantidad de dinero que se puede conseguir.
Para cada gran donante debe desarrollarse un plan específico que abarque la investigación, la selección del solicitante, el desarrollo de argumentos convincentes, el primer contacto, etc.

Investigación
Aparte de conocer el nombre, la dirección y el número telefónico de los grandes donantes, habrá que desarrollar un detallado perfil de cada uno de ellos: profesión, ingresos, pasatiempos, temas que le interesan, amigos, información sobre la familia, donaciones hechas anteriormente y demás información que pueda contribuir a detectar lo que podría motivar al donante a pagar.
Si los donantes son organizaciones o empresas, habrá que discutir antes quién decide al respecto de donaciones en la organización; si esa persona es conocida, habrá que elaborar su perfil como si fuera un donante individual, pues siempre hay que tener en cuenta que quien decide no es una organización, sino un individuo o un grupo de individuos.

Todos estos datos se guardan en el archivo del perfil de los donantes; como los datos son muy sensibles, deben estar a resguardo del acceso de personas no autorizadas. Si las leyes de protección de datos prohiben tales registros, habrá que recoger los datos en otras formas documentales.

Selección de solicitantes
Concluida la investigación, habrá que seleccionar un solicitante; éste puede ser un amigo, un familiar, el candidato de un partido, un miembro del comité de finanzas o el gerente de la campaña. La selección se hace en base a los conocimientos personales o de las relaciones con el donante. En el caso de las luchas electorales: cuanto menos se recurra al presidente del partido o al candidato, tanto mejor; será necesario, sin embargo, que ellos intervengan de vez en cuando en el proceso de pedido de donaciones.

Desarrollo de argumentos convincentes
Tomando como base los resultados de la investigación y el conocimiento personal del potencial donante, deberá desarrollarse un modelo de argumentación ajustado a esta persona (ver también los posibles motivos para donar, mencionados antes en este capítulo).

Primer contacto
El primer contacto deberá realizarse por teléfono o mediante un diálogo personal; el motivo será la necesidad de obtener donaciones. Si al potencial donante le interesa la organización, el partido o el candidato, el solicitante deberá - sólo en caso necesario - acordar un encuentro con el presidente o con el candidato.

Seguimiento
Habrá que enviar de inmediato una carta confirmando el encuentro y agradeciendo el tiempo dedicado; además, la nota deberá contener mayor información sobre la organización o sobre el proyecto.
También habrá que enviar una carta aunque el donante potencial aún no esté dispuesto a conversar; también en este caso habrá que dar información detallada sobre la organización o sobre el proyecto y agradecer el tiempo dedicado, a fin de mantener las puertas abiertas para futuras llamadas o visitas.

Encuentro personal
El encuentro personal tiene lugar cuando el solicitante de la donación quiere finiquitar el asunto; emplea todos los datos que conozca del perfil del donante, negocia, presenta la situación y concluye instando directamente a donar.
¿Qué hacer si el donante tiene aún otros deseos como, por ejemplo, hablar con otra persona? En ese caso, quien pide la donación debe decidir si con ello aumentará o no la predisposición a donar. Luego decidirá los pasos posteriores.

Muchas gracias o seguimiento
Los grandes donantes son personas muy especiales que necesitan reconocimiento: hecha la donación, habrá que agradecerles de inmediato. Incluso aunque aún no hayan donado, habrá que enviarles una carta dándoles las gracias por el tiempo dedicado.

Naturalmente, no hay que olvidar a los grandes donantes una vez que hayan aportado: deben ser incorporados en la comunicación de la organización para que se pueda repetir el pedido de donación.

Pedido personal de donación a pequeños y medianos donantes
En este caso, lo normal es emplear a solicitantes voluntarios que a menudo provienen del entorno social del donante; no integran el comité de finanzas ni tienen una posición destacada en la organización. Estos solicitantes de donaciones deben ser entrenados para valerse de los argumentos correctos; deberían conocer el proceso y la metodología para pedir donaciones y saber cómo manejar el dinero o las cosas donadas.

23.1.3.5 Actos, como reuniones de beneficencia

Los actos son excelentes instrumentos para abordar y sacarle dinero a los donantes medianos, pero también pueden estructurarse de tal modo que se logren abordar los donantes grandes o pequeños. Como es muy flexible, este instrumento puede financiar gran parte del presupuesto.

Posibles problemas
Antes de planificar tales actos, habrá que considerar los posibles problemas.

1. La planificación y la realización de actos exitosos requieren, aparte de personal, que los voluntarios tengan tiempo; por eso, debe haber tiempo suficiente.
2. Los costos del acto son decisivos para el éxito. Los costos pueden desbordarse rápidamente, reduciendo luego los ingresos netos, razón por la cual deben ser controlados cuidadosamente; no se debería realizar ningún acto que no genere como mínimo una ganancia del 75% del ingreso total.
3. El precio de entrada se fijará según las donaciones potenciales del grupo meta.
4. Para cada acto habrá que fijar un objetivo en materia de donaciones, sobre la base de que asista uno de cada cinco donantes invitados. Los gastos y los ingresos deben ser adecuados considerando, además, las horas de trabajo voluntario.
5. Para cada acto habrá que elaborar una estrategia mercadotécnica. La estructura organizativa para la venta de las entradas debe estar conformada de tal manera que los potenciales donantes sean abordados para sacarles dinero de la manera más convincente posible.
   Siempre se debe intentar explotar al máximo las ocasiones; por ejemplo, habrá que dividir una cena en dos actos y dar antes una recepción para los grandes donantes; esto aumentará los ingresos.
6. El calendario debe acordarse siempre con los principales representantes de la organización, el candidato y los otros niveles de la organización; aunque no hay un período óptimo para pedir donaciones, ciertos días son más propicios que otros.
7. Un orador conocido en el acto atraerá, sin duda, más gente; sin embargo, quienes deben sacar dinero de la gente seguirán teniendo un duro trabajo,

pues tampoco un buen orador reemplaza la dedicación de los que piden donaciones.
8. Las entradas deben enviarse hasta después de efectuado el pago.
9. Los eventos y los actos para pedir donaciones no pueden prepararse bajo presión de tiempo; por tanto, tampoco esos actos sirven para vencer dificultades financieras repentinas.

Doce pasos para preparar el acto de *fundraising*

Paso 1: Desarrollar una idea referente al motivo y al precio de las entradas
Cuanto más interesante sea la idea del acto, más entradas podrán venderse; por eso habrá que planificar actos que satisfagan a los asistentes.

> *Ejemplo: un grupo encargado de obtener fondos compra un lote de entradas en un teatro y las revende a un precio elevado; luego celebra una fiesta con los asistentes al teatro.*

Toda idea interesante debe ser discutida. No obstante, siempre habrá que tener en mente que debe lograrse una ganancia del 75%. Y es que las actividades para obtener fondos no son meros actos de relaciones públicas, sino medidas para obtener dinero. Es muy probable que fracase todo intento de conciliar dos objetivos.

Paso 2: Fijar la fecha y el lugar del acto
La fijación del lugar y de la fecha es un factor crítico. Esta decisión no debe ser prematura, pues las posibilidades cambian a menudo con actos que se planifican más tarde y además faltará la flexibilidad para reaccionar ante sucesos externos.

Paso 3: Desarrollar la lista de potenciales donantes
A partir de las listas de donantes y de potenciales donantes, habrá que desarrollar una lista de aquel subgrupo que parece adecuado para ser invitado al acto especial. Esa lista debería ser ampliada con propuestas locales. La lista debería contener los siguientes datos:

1. Nombre
2. Dirección
3. Número telefónico
4. Fuente de datos
5. Donación más pequeña / donación más grande
6. Fecha de la última donación

Paso 4: Evaluar el mercado y desarrollar un plan mercadotécnico
Por de pronto, hay tres vías para vender las entradas para el acto: de persona a persona, por teléfono o por carta. El plan mercadotécnico debe destacar la posibilidad más efectiva considerando el costo y establecer la fecha límite de las invitaciones y la elaboración del material para el acto.

Paso 5: Fijar la estructura organizativa de la venta y seleccionar al responsable del acto

La mayoría de las entradas se vende siempre mediante el contacto personal. Dependiendo de la magnitud y de la importancia del acto, habrá que responsabilizar a ciertas personas por la venta de cierto número de entradas y por la organización del acto.

Paso 6: Desarrollar un presupuesto detallado del acto
Todo programa para pedir donaciones debe incluir un presupuesto detallado. Esta regla es particularmente importante para acontecimientos cuyos costos tienden a aumentar si no son controlados de cerca.
Normalmente los costos incluyen: franqueo, impresión, teléfono, listas y costos especiales del acto como música, flores, servicio de camareros, etc. Al elaborar un presupuesto, siempre hay que considerar que se quieren minimizar los costos, por lo que habrá que analizar qué servicios pueden ser realizados con voluntarios o con donaciones en especie.

Paso 7: Organizar un encuentro inicial
Es importante celebrar un encuentro o una recepción inicial para el comité de actos. Para ello, cada vendedor de entradas debe recibir un paquete que contenga una hoja con información sobre el acto, entradas e instrucciones. Si se agrega una lista con posibles clientes, habrá que resaltarle específicamente al vendedor de entradas que, si bien no tiene que restringirse a la lista y puede abordar a otra gente, está obligado a contactar a la gente que aparece en la lista.
Este acto inicial debe divertir y motivar, pero también debe enfatizar cuán importante es y que cada persona es responsable del éxito.

Paso 8: Inicio de la venta de entradas
La venta de entradas debe empezar inmediatamente después del acto inicial, según lo establecido en el plan mercadotécnico. No deben enviarse entradas antes de que sean abonadas; sólo se envían, pues, invitaciones con el formulario de pedidos.
Cuando ya ha empezado la venta de entradas, deberá emitirse un boletín de prensa que, en lo esencial, responda las siguientes preguntas:
¿Qué es lo extraordinario del acto?
¿Quién estará presente (orador, personalidades, políticos, candidato)?
¿Dónde pueden adquirirse las entradas?

Paso 9: Control de la venta de entradas
El plan mercadotécnico habrá fijado una serie de plazos internos que también se refieren a la venta de entradas; naturalmente, tendrán que ser controlados, para lo cual también se requieren encuentros con los vendedores de entradas, sobre todo si la venta es lenta; en tal caso, el modelo de argumentación para la venta eventualmente tendrá que ser modificado.

Paso 10: Control de la preparación del acto
Aquí se trata sobre todo de controlar los costos y la preparación del acto conforme al plan.

Paso 11: Poco antes del acto
Ahora habrá que examinar las modalidades de registro (*check-in*). Debe haber suficiente personal para que los potenciales donantes no se enfaden ya desde el inicio del acto (reserva de asientos); debe asegurarse sobre todo la técnica del pedido de donaciones (recibos de donaciones, lapiceros, etc.).

Paso 12: Inmediatamente después del acto
Muy rápidamente habrá que asegurarse que los donantes reciban sus comprobantes de donación y sus notas de agradecimiento. La liquidación y el cálculo de ganancias también deben hacerse cuanto antes. Si el acto tuvo éxito, debería planearse su repetición anual.

23.1.3.6 Fundraising telefónico

El contacto telefónico puede ser un método efectivo y relativamente barato para abordar a un gran número de pequeños y medianos donantes. La mayoría de las veces el método se emplea en cuatro variantes: seguimiento telefónico de un contacto por correspondencia, contacto con pequeños donantes seleccionados o nuevo contacto con antiguos donantes y reclamo de una promesa de donación.

1. Seguimiento telefónico de un contacto por correspondencia
   Utilizando el banco de datos telefónicos, y luego de la invitación a un acto o de la realización de un acto, puede realizarse un contacto directo y personal. Aún en caso de no asistencia al acto puede hacerse, por ejemplo, el intento de recibir una donación u otra ayuda.
2. Contacto con pequeños donantes seleccionados
   Es posible que la organización se valga del teléfono para contactar antiguos pequeños donantes. El contacto telefónico o por correspondencia o su combinación se suele usar para darle un recordatorio a los pequeños clientes.
3. Nuevo contacto con antiguos donantes medianos y grandes
   Se trata, en lo esencial, de acordar un encuentro personal. Es difícil que se reciban grandes donaciones por teléfono.
4. Recordatorio de donaciones prometidas
   El uso del teléfono para recordar las donaciones prometidas es la vía normal; es mejor que enviar una carta porque tiene un carácter mucho menos formal. En este caso, se escuchará a menudo que “el cheque ya está en camino”, pese a que recién en ese momento esté siendo emitido.
5. Telemercadeo profesional
   También se puede trabajar con empresas profesionales de telemercadeo. En tal caso, se elabora un programa especial para el partido o la organización, coordinado con éstos. Es aconsejable que ese programa sea preparado primero sólo para un mercado de prueba. Habrá que desistir del método si los éxitos resultan escasos o si, incluso, se dan reacciones negativas. Atención: en algunos países, este método sufre ciertas restricciones.

23.1.3.7 Direct-mail-fundraising

El concepto de *directmail* describe dos formas diversas de pedir donaciones. La versión más exitosa es el *direct-mail-fundraising* através del nuevo contacto con los donantes de la lista; esta forma de empleo del *directmailing* es, de hecho, la más efectiva en cuanto a la ganancia neta.

Por otro lado, el *directmail* también puede servir para detectar nuevos donantes: una acción que ya resulta eficaz cuando se llega al punto de equilibrio (*break-even-point*), pues entonces la lista podrá ampliarse. Ello presupone, lógicamente, disponer de una oferta de listas con los grupos meta adecuados.

La detección de nuevos donantes es una forma altamente técnica y desarrollada del *directmailing*, que abarca la selección y adquisición de listas, el diseño del envoltorio, la impresión y producción, los *mailings* de prueba (*testmailings*), la evaluación de los resultados de prueba y luego la ejecución de todo el *mailing* en las listas que fueron exitosas.

Dado que el *directmailing* en el pedido de donaciones implica altos riesgos, antes de iniciarlo habrá que responder dos preguntas:

1. ¿Tenemos suficientes conocimientos técnicos (*know-how*) en casa para detectar nuevos donantes o podemos permitirnos consultar a un asesor en *directmail*?
2. ¿Hay suficientes donantes potenciales interesados en nuestro programa y pueden ser contactados por *directmail*?

Sea grande o pequeño el plan para obtener donantes por *directmail,* los objetivos son siempre los mismos: ampliar la lista de donantes y alcanzar el punto de equilibrio (*break-even-point*). Las claves para el éxito son seleccionar bien los grupos meta y ensayar. En general, las tareas deberían adjudicarse afuera; no obstante, la organización debería realizar un monitoreo.

Diseño de la carta y del sobre

Si la carta es escrita en la propia organización, habrá que impedir que lo escriba un grupo interno o, quizás, un redactor de discursos: ninguno resulta adecuado para escribir una carta semejante; lo mejor será encargarle su elaboración a un voluntario con experiencia en publicidad o a un profesional.

Si se siguen las siguientes reglas, ya nada podrá salir del todo mal:

1. Escribe la carta como si fuese dirigida a una persona conocida.
   Esto hace más sencillo emplear un tono natural, humano.
2. Concéntrate en la motivación.
   Algunas personas donarán porque casualmente se les preguntó. Para abordar mejor a los clientes potenciales, apela a las motivaciones humanas básicas como el orgullo, el idealismo, el altruismo, el deber y la compasión, y al lado oscuro como el temor y el egoismo.
3. Describe el proyecto, los planes de la organización o el programa partidario.
   Escribe que la organización necesita el apoyo de donaciones para lograr sus metas.
4. Muestra que hay un amplio apoyo.

El destinatario tiene que sentir que donar a la organización es socialmente aceptable y que, en realidad, es un deber.
5. Sé concreto.
El donante potencial debe saber para qué se empleará el dinero.
6. Despierta una sensación de urgencia.
Esto deben reflejarlo claramente el sobre y la carta. No hay tiempo que perder, hay que reaccionar de inmediato. El destinatario no debe tener la oportunidad de dejar, por de pronto, a un lado el escrito.
7. Pregunta varias veces por el aporte.
En todas las partes posibles de la carta hay que solicitar la donación. El mensaje de donar debe ser claro.
8. Que los párrafos sean breves, subraya las palabras clave.
9. Utiliza una posdata: por lo general, esta es la parte de la carta que más se lee.

Los demás elementos técnicos deberían dejarse en manos de una empresa (*lettershop*) profesional.

23.1.3.8 Llamados a donantes a través de los medios de comunicación

Es cada vez más importante pedir donaciones a través de la radio o la televisión, pero también los medios impresos son muy eficaces, sobre todo cuando la acción es apoyada por artículos. Por principio, los medios de comunicación sirven para pedir donaciones pequeñas o medianas; no sirven para las grandes.

23.2 Financiamiento de partidos

Además de los aspectos fundamentales relativos al *fundraising* antes mencionados, el financiamiento de partidos políticos posee algunos componentes especiales; se fundan en que hay una serie de leyes de partidos, leyes de financiamiento de partidos y leyes electorales que muestran posibilidades y restricciones muy diferentes para el financiamiento.
En principio, las posibilidades legales de financiar un partido son las siguientes:

1. Aportes de los afiliados
2. Cuotas de ingreso
3. Donaciones
4. Ayudas materiales
5. Financiamiento estatal
6. Financiamiento mediante la actividad económica propia

23.3 Aportes de los afiliados

Se trata de aportes recibidos regularmente (por mes, trimestre, semestre o año) de los afiliados; su monto depende, por lo general, de los ingresos de los afiliados. El fundamento legal para obtenerlos deberán ser los estatutos con el correspondiente ordenamiento financiero, que regula sobre todo la distribución de los ingresos en los diversos niveles del partido.

Por principio, todo partido debe percibir cuotas de sus afiliados; esto es importante para el financiamiento y la convivencia dentro del partido, pues si éste dependiera exclusivamente de donaciones o del financiamiento por parte de unos pocos afiliados - a veces, incluso, de un sólo miembro importante -, la democracia interna resultaría difícil y, sobre todo, el partido podría ser permanentemente chantajeado.
Las cuotas pueden ser cobradas por los tesoreros de las directivas o por comisionados que perciben un determinado porcentaje de comisión. Estos recaudadores pueden jugar un papel importante en la comunicación dentro del partido, pues mantienen un contacto permanente con los afiliados; así, pueden funcionar como un sismógrafo que registra la menor sacudida entre los afiliados y la transmite a la conducción partidaria.
En sociedades en las que la mayoría de las transacciones monetarias se hacen por transferencia, estos servicios los pueden hacer bancos que debiten el dinero de las respectivas cuentas.
El monto de la cuota de los afiliados difiere mucho en los diferentes partidos y países: desde una cuota mensual simbólica de unos cuantos centavos hasta del tres al cinco por ciento del ingreso.

23.3.1 Cuotas de ingreso

Muchos partidos cobran una cuota de ingreso al inicio de la membresía. Este derecho cubre, sobre todo, los gastos de la inscripción; no sirve para financiar regularmente el partido, siendo, por ello, de importancia secundaria.

23.3.2 Donaciones

El monto de las donaciones y la forma de pedirlas están generalmente regulados en las respectivas leyes de partidos o leyes electorales. Hay una serie de restricciones con respecto a la fuente y al monto de las donaciones.

1. Donaciones del extranjero
   La mayoría de los países prohiben recibir donaciones del extranjero para que los partidos no sean dirigidos desde allí o pasen a depender de grupos extranjeros cuando deban tomar decisiones nacionales.
   Se elude parcialmente esta normativa transfiriendo el dinero al interior del país por otros canales; luego aparece un donante local. Otras maneras de eludirla son las prestaciones de servicio o ayudas materiales por parte de asociaciones internacionales del partido o el financiamiento de servicios por prestadores de servicios extranjeros en el país; esto ocurre con mucha frecuencia en el asesoramiento, pero también en el negocio publicitario. En el caso de agencias publicitarias con presencia internacional ello no constituye ningún problema.
2. Prohibición de financiar partidos a través de empresas públicas
   En muchos países es usual que el Estado financie los partidos, pero está prohibido subvencionarlos a través de empresas públicas, sobre todo porque la distribución desigual de recursos públicos puede favorecer unilateralmente a partidos - por lo general oficialistas -, lo cual, a su vez, podría provocar desigualdad de oportunidades.

La realidad muestra, no obstante, que el acceso de los partidos al dinero público ha alcanzado, en parte, dimensiones increíbles: hay partidos que financiaron su lucha electoral con los fondos de pensiones, que luego quedaron tan golpeados que las pensiones ya no pudieron ser pagadas.

En este contexto, también juega un papel la discusión acerca de en qué medida los partidos oficialistas se benefician del trabajo de relaciones públicas del gobierno y en qué medida pueden emplear en las luchas electorales materiales allí producidos. En Alemania el Tribunal Constitucional Federal[91] emitió un fallo al respecto que fija estrechas restricciones.

3. Limitación del monto máximo de los aportes o prohibición de donaciones de empresas y obligación de revelar donaciones

Una serie de países prohiben recibir donaciones de personas jurídicas, es decir, también de empresas; en cambio, permiten recibir las de personas naturales.

Sin embargo, en la mayoría de países está permitido aceptar donaciones de personas jurídicas, lo cual plantea la interrogante respecto a la influencia del sector económico e industrial en la política. Si se prevén limitaciones en los montos, se puede impedir una influencia inadmisible; de lo contrario, un partido puede caer en manos de una determinada empresa por ser ella su principal fuente de ingresos.

Para impedir esa influencia, algunos países optaron por introducir la obligación de revelar las grandes donaciones: las que superan cierto monto deben darse a conocer en una gaceta pública para que el ciudadano tenga la oportunidad de descubrir dependencias y tenerlas en cuenta a la hora de votar.

Para no superar ciertos montos, se recurre a múltiples trucos que van desde fraccionar la gran donación de un consorcio en muchas pequeñas donaciones de empresas que le pertenecen hasta brindar ayudas materiales (ver allí) o desarrollar fondos anónimos cuyos diversos donantes ya no son identificables. De este listado, que podría ampliarse, se desprende que en los departamentos financieros de las sedes centrales de los partidos se medita mucho acerca del mejor modo de eludir la ley respectiva, aprovechando sus lagunas.

4. Prohibición de vincular el donativo con un determinado aporte

En algunos países se prohibe vincular una donación con cierto aporte del partido en el ámbito político. Se trata de una normativa bastante problemática, pues resulta claro que, naturalmente, una asociación o una empresa ayudará con una donación a un partido que ha formulado en su programa temas y objetivos que pueden servir el interés particular de la empresa. Si el vínculo se estableció porque el partido, conscientemente, incorporó en su programa ese interés particular de la empresa tras recibir una donación, es una cuestión que depende altamente de suposiciones y perjudica el pedido de donaciones en forma duradera.

91 Fallo del Tribunal Constitucional Federal de la República Federal de Alemania del 2.3.1977 sobre el trabajo de relaciones públicas de los órganos estatales.

23.3.3 Ayudas materiales

Para eludir normativas sobre donaciones de dinero, se recurre con mucha frecuencia a las ayudas materiales o al traspaso de personal; naturalmente, también se trata de donaciones en el sentido de la ley vigente, pero son mucho más difíciles de demostrar. Tales ayudas materiales pueden consistir, por ejemplo, en papel, vehículos, impresoras, impresos, cesión de líneas telefónicas, franqueo y muchas cosas más. Entre ellas figura también el hecho de facilitar espacios publicitarios radiales, televisivos y periodísticos, cuyas facturas por concepto de emisión de los cortos (*spots*) o los anuncios son desviadas sencillamente a las empresas, donde son contabilizadas como gastos de operación, totalmente deducibles para el pago de impuestos.

Al mismo tiempo, puede cederse personal. En tal caso, choferes, expertos, empleados, secretarios, etc., reciben la orden de no trabajar más en la empresa que realmente los emplea, sino hacerlo por algún tiempo en el cuartel central, en las filiales del partido o en los equipos de los candidatos. En parte y por razones de camuflaje, permanecen incluso en la empresa, operando desde allí como una sección del partido.

El problema de las ayudas materiales ocultas se torna especialmente relevante en los países que prevén limitaciones a los gastos de lucha electoral. Tales limitaciones, controladas por lo general a través de la verificación de los pagos y de las transferencias de dinero, son eludidas facilitando ayudas materiales y de personal; aquí se advierte que ya de entrada fracasa el intento de limitar los gastos generales de lucha electoral mediante tales normativas.

23.3.4 Financiamiento estatal

El financiamiento estatal de partidos es un instrumento ampliamente difundido que, sin embargo, tiene características muy diversas y muy diferentes formas de manifestarse. Aquí no se intentarán registrar todos los sistemas o destacar algunos como extraordinariamente buenos o malos, sino más bien brindar una panorámica sobre las diversas posibilidades que brinda el financiamiento estatal.

La idea de financiar los partidos por medio de recursos impositivos se basa en el hecho de que son instituciones indispensables en la realización de la democracia y que juegan un papel decisivo en la preparación y la ejecución de elecciones, así como en la formación de la voluntad popular. En las grandes sociedades, la democracia es inconcebible sin partidos, sin preparar candidatos y candidaturas, sin elaborar y facilitar proyectos alternativos para solucionar los problemas sociales. Esto tiene vigencia, pese a todas las críticas a los fenómenos que se dan en los partidos y en los políticos.

Las principales formas del financiamiento estatal de partidos y de organizaciones similares son:

- Financiamiento de los gastos administrativos de los partidos mediante subsidios globales o según el número de afiliados
- Pago de aportes según los resultados electorales
- Reembolso de gastos demostrados
- Provisión de servicios públicos para los fines del partido
- Provisión de instalaciones, de recursos técnicos y de personal
- Financiamiento de gastos de bancadas

- Apoyo mediante la exoneración de impuestos por donaciones y por cuotas de los afiliados
- Ayuda a organizaciones periféricas: organizaciones de jóvenes, organizaciones de mujeres, fundaciones, etc.
- Financiamiento de gastos de los diputados

23.3.4.1. Financiamiento de los gastos administrativos de los partidos mediante subsidios globales o según el número de afiliados

Aquí los partidos reciben subsidios globales (iguales para cada partido) o en forma diferenciada según el número de afiliados. Una variante es la unión de aportes mínimos y subsidios según el número de afiliados; se trata de asumir los gastos administrativos de los partidos y no de subvencionar la preparación y realización de elecciones; por eso, los pagos se efectúan de forma independiente de las elecciones.

23.3.4.2 Pago de aportes según los resultados electorales

Hay diversos modos de reembolsar los gastos de las luchas electorales. En principio, se basan en pagar cierta suma por cada voto obtenido, es decir, no se trata de reembolsar los gastos de una lucha electoral, sino de premiar un éxito electoral; con este procedimiento, el pago puede cubrir o no los gastos efectuados.
Los aportes por voto obtenido varían según los países que aplican este sistema. El cálculo de los votos para el pago puede diferir también por el hecho de que, en algunos casos, se toman como base sólo los votos emitidos y realmente obtenidos; en otros se calcula sobre la base de una supuesta participación electoral del cien por ciento, lo que contribuye a mejorar claramente la situación financiera del partido si la participación electoral es baja. Si sólo se consideraran los votos realmente obtenidos, los partidos deberán intentar acompañar su lucha electoral con una estrategia que aliente la participación electoral.

23.3.4.3 Reembolso de gastos demostrados

En el reembolso de gastos demostrados, éstos se pagan hasta ciertos límites o en ciertos porcentajes; puede abarcar tanto los gastos de lucha electoral como los gastos administrativos permanentes.

23.3.4.4 Provisión de servicios públicos para los fines del partido

La provisión de servicios públicos o de instalaciones para los fines del partido implica, por ejemplo, facilitar gratuitamente espacios radiales o televisivos, siempre que las emisoras sean de derecho público, brindar espacios para colocar afiches o fachadas de edificios públicos, puentes, etc. para la publicidad.

23.3.4.5 Provisión de instalaciones, de recursos técnicos y de personal

En algunos países se pone a disposición de los partidos o de las bancadas de los diversos niveles instalaciones, casas, bodegas, instalaciones técnicas y en parte hasta personal de las dependencias estatales.

23.3.4.6 Financiamiento de gastos de bancadas

Las regulaciones de las organizaciones partidarias en los parlamentos son muy diversas. En algunos países, las unidades están generosamente equipadas: tienen subsidios financieros para el personal y las instalaciones técnicas, instalaciones y material; en parte, incluso tienen la posibilidad de crear un servicio científico. En estos casos, la fortaleza financiera de las bancadas es mucho mayor que la de los partidos; en otros, prácticamente no reciben ninguna ayuda, ni siquiera disponen de un lugar para reunirse cerca del parlamento.

La cantidad de ayuda que reciben las respectivas bancadas y en particular las opositoras, depende en gran medida de la cultura política y de la estabilidad de la democracia, así como del grado de la influencia parlamentaria en el Ejecutivo; así, en sistemas constitucionales presidencialistas, el equipamiento de las bancadas es generalmente mucho peor que en las democracias parlamentarias.

23.3.4.7 Apoyo mediante la exoneración de impuestos por donaciones y por cuotas de afiliados

Una parte de la ayuda estatal a los partidos se da mediante la exoneración de impuestos o mediante un reembolso impositivo especial de los pagos hechos por concepto de donaciones a partidos y de cuotas de afiliados. Estas exoneraciones hacen que las donaciones sean mucho mayores, lo cual debe financiarse luego mediante el presupuesto público.

23.3.4.8 Ayuda a organizaciones periféricas: organizaciones de jóvenes, organizaciones de mujeres, fundaciones, etc.

Aparte de la ayuda estatal directa a los partidos, en algunos países se apoya a instituciones especiales adscritas al partido o, al menos, a su orientación política. Entre ellas figuran las organizaciones de jóvenes que, en parte, reciben subsidios directos por su trabajo en los diversos niveles políticos o las organizaciones estudiantiles del partido que reciben ayuda por su trabajo en las universidades. Esto vale también para las organizaciones de mujeres de algunos partidos.

Una forma especial de ayuda es la prestada a fundaciones afines a los partidos; ellas influyen directamente en el proceso de formación de la voluntad ciudadana a través de la educación y del trabajo preliminar, es decir, a través de la concientización sobre la corriente básica de pensamiento político del partido.

23.3.4.9 Financiamiento de gastos de los diputados

Otra forma de financiamiento estatal indirecto a los partidos es el pago de las dietas de los diputados, unido a la asignación de recursos financieros para los colaboradores de los distritos electorales y otros, así como el pago de gastos técnicos y de transporte. Pero también esta forma difiere mucho en los diversos países: hay países que obligan a sus diputados a abandonar el ejercicio de sus respectivas profesiones mientras dure su mandato y a su vez sólo pagan reducidos montos globales por gastos, lo cual puede causarle grandes pérdidas financieras a los diputados elegidos.

23.3.5 Financiamiento mediante actividad económica

Una forma totalmente distinta de financiar los partidos es el permiso que las leyes de partidos o las leyes electorales otorgan para que puedan actuar en el campo económico, fundar empresas propias, organizar loterías, participar plenamente en la vida económica y competir. Esta forma de financiamiento puede generar considerables desvíos de fondos públicos al canalizar contratos públicos hacia empresas de los partidos, lo que fomenta sostenidamente la corrupción y el nepotismo.

24 Sistemas de gobierno

24.1 Descripciones

En la discusión sobre los tipos constitucionales y los sistemas de gobierno en el mundo, es muy frecuente que la existencia de un parlamento se tome como indicio de que se trata de un sistema democrático. Esto, sin embargo, lleva a conclusiones equivocadas, pues el concepto de parlamentarismo es interpretado de manera diferente: si fuera muy amplio, se podrían reunir todos los sistemas en los que existe un parlamento, pero ello nada diría acerca de las tareas y las atribuciones de los parlamentos. El nacionalsocialismo llenó los requisitos de este concepto, así como la Unión Soviética de Stalin, la España de Franco y la Rumanía de Ceausescu; las democracias occidentales quedarían comprendidas bajo ese concepto lo mismo que los sistemas autoritarios de muchas partes del mundo.

Es necesario, primero, clasificar los sistemas en democráticos y no democráticos y separarlos. Los intentos de desarrollar tales tipologías son muy antiguos: ya en la antigüedad Heródoto y Aristóteles lo hicieron siguiendo el criterio del número de los gobernantes.

De ello resultó la clásica división tripartita:

- la monarquía, como una forma de Estado en la que gobierna uno,
- la aristocracia, como una forma de Estado en la que gobierna una clase alta y
- la democracia, como una forma de Estado en la que gobierna el pueblo.

A la descripción cuantitativa, Aristóteles le agregó una cualitativa que se refiere más a las formas de gobierno, pues a cada forma buena de Estado y de gobierno le correspondería una mala.

Las formas buenas eran:

- la monarquía: gobierno de un "buen" gobernante, el *basileus*
- la aristocracia: gobierno de una clase alta orientada hacia el bien común y
- la *politeia*: gobierno del pueblo.

Las formas malas, en cambio, eran:

- la tiranía: gobierno de un déspota o tirano,
- la oligarquía: gobierno de un pequeño grupo que busca su propio beneficio y
- la democracia: gobierno de la "calle".

A lo largo de los siglos, hubo muchos intentos de desarrollar esas tipologías. La concebida por K. Loewenstein[92] en su teoría constitucional tuvo larga vigencia; para él, la distinción entre el ejercicio y el control compartidos del poder político, por un lado, y el ejercicio concentrado de poder sin control, por el otro, crean el marco conceptual para el par: constitucionalismo y autocracia.

Hoy se distinguen los sistemas totalitario, autoritario y democrático, manifestados en las formas de gobierno parlamentario y presidencialista, con múltiples formas mixtas.

92 Karl Loewenstein: *Verfassungslehre*, 2a. edición 1969, Tübingen, Mohr.

24.1.1 Regímenes totalitarios

En esta tipología, el totalitarismo es el polo opuesto de los sistemas democráticos. Los sistemas totalitarios clásicos - el nacionalsocialismo y el sistema soviético de cuño stalinista - se caracterizan, sobre todo, por los siguientes atributos:

- Existe un sólo partido, que no funda su legitimación en elecciones y que no acepta la voluntad popular como un barrera para el poder; al contrario, estima que su tarea es configurar la voluntad popular según sus propias concepciones.
- Para ello se basa en una ideología, similar a la religión, que pretende ser "verdadera". Conoce la conformación final ideal de la sociedad y la procurará realizar en un futuro próximo.
- En los sistemas totalitarios, los ciudadanos están obligados a aceptar la ideología dominante; no se les permite apartarse y retirarse al ámbito privado.

24.1.2 Sistemas autoritarios

Los sistemas autoritarios son – al igual que los totalitarios – sistemas no democráticos. El concepto no es del todo claro: abarca un gran número de regímenes diferentes, como las dictaduras militares de izquierda y de derecha, los regímenes de Franco en España y de Pinochet en Chile.
En tales sistemas, las elecciones suelen ser manipuladas. A diferencia de los sistemas totalitarios, el papel central no lo juega la ideología, sino el control del poder; por lo que por razones de camuflaje, se tolera un pluralismo limitado siempre y cuando no amenace el sistema. Como no hay una ideología obligatoria para todos, muchas veces el partido oficialista no juega un papel decisivo, siendo reemplazado por camarillas gobernantes basadas en relaciones personales.

24.1.3 Sistemas democráticos

En los sistemas democráticos representativos, como los sistemas de gobierno parlamentario y presidencialista, el pueblo no ejerce el gobierno directamente, sino que lo transfiere a órganos que asumen las funciones gubernativas en nombre de él. Gran Bretaña es considerada la cuna del sistema de gobierno parlamentario; EEUU es el prototipo del sistema de gobierno presidencialista. La distribución de los sistemas según las regiones del planeta es diversa: mientras en Europa predominan los parlamentarios, en América y en Africa está más difundido el presidencialista[93]. La comparación de ambos sistemas muestra las siguientes diferencias formales:

- En el sistema de gobierno parlamentario, una sola elección decide sobre la composición del parlamento y del gobierno, aunque pueden haber coaliciones diferentes; en el presidencialista, en cambio, el presidente y el parlamento son elegidos por separado. Este principio está causando crecientes dificultades en algunos países, sobre todo en aquellos en donde el clásico sistema bipartidista se está volviendo multipartidista: en tales

93 Ver detalles en capítulo 24.1.4.

casos es concebible que en el parlamento la mayoría no coincida con la que eligió al presidente, por lo que a la hora de decidir sobre cuestiones importantes, que dependen de aprobación parlamentaria, el presidente deberá organizar mayorías mediante alianzas en el parlamento.

- En el sistema de gobierno parlamentario, el parlamento nombra y remueve el gobierno. En el presidencialista, el parlamento normalmente no puede remover al presidente, salvo que éste haya violado ciertas normas constitucionales, en cuyo caso puede promoverse un juicio político (*impeachment*). Este procedimiento no procede en caso de discrepancias en las concepciones políticas. Por regla general, el presidente no puede ser depuesto debido a diferencias de opinión política.
- También la disolución del parlamento está regulada en forma distinta: lo normal es que el presidente no pueda disolver el parlamento, mientras que el primer ministro británico bien puede hacerlo; sin embargo, como hay muchas formas mixtas de ambos sistemas, en la praxis las transiciones se han vuelto fluidas.
- En el sistema parlamentario hay un Ejecutivo compartido: las funciones estatales representativas están en manos de un "presidente" o de un monarca; el poder gubernativo real está en las del jefe de gobierno, llamado primer ministro, canciller o ministro presidente. En el sistema presidencialista, ambas funciones están en manos del presidente.

24.1.4 Entre los arquetipos de los sistemas presidencialista y parlamentario se desarrollaron muchas formas mixtas que tienden hacia el primer sistema (Francia) o hacia el segundo (Suiza). Distribución mundial de los sistemas

En las diversas regiones del mundo se han desarrollado formas de gobierno que en parte difieren de país a país, pero que en parte son típicas de cada región. La gama de sistemas de gobierno se extiende desde los sistemas de gobiernos absolutos hasta los sistemas democráticos, pasando por dictaduras socialistas y sistemas pseudo democráticos. La siguiente tabla brinda un panorama del estado actual. Las regiones contempladas son:

- Europa Occidental (1)
- Europa Oriental (ex países socialistas) (2)
- Norteamérica (3)
- Centroamérica y Sudamérica (4)
- África septentrional, Cercano Oriente y Oriente Medio (5)
- África al Sur del Sáhara (6)
- Asia Meridional (7)
- Este Asiático (8)
- Australia y Oceanía (9)

Reg.	**País**	**Indep.**	**Sistema político**	
1	Alemania	1871	Rep. Fed. parlamentaria	desde 1949
1	Andorra	1278	Principado parlamentario	desde 1993
1	Austria	1282	Rep. Fed. parlamentaria	desde 1918

1	Bélgica	1830	Monarquía parlamentaria	desde 1831
1	Dinamarca	Trad.	Monarquía parlamentaria	desde 1953
1	España	1479	Monarquía parlamentaria	desde 1978
1	Finlandia	1917	República parlamentaria	desde 1919
1	Francia	843	República parlamentaria	desde 1958
1	Grecia	1830	República parlamentaria	desde 1975
1	Gran Bretaña	Trad.	Monarquía parlamentaria	desde 1921
1	Irlanda	1921	República parlamentaria	desde 1937
1	Islandia	1918	República parlamentaria	desde 1944
1	Italia	1861	República parlamentaria	desde 1946
1	Liechtenstein	1806	Monarquía parlamentaria	desde 1921
1	Luxemburgo	1890*	Monarquía constitucional parlamentaria	desde 1866
1	Malta	1964	República parlamentaria	desde 1974
1	Mónaco	1489	Monarquía constitucional	desde 1962
1	Noruega	1905	Monarquía parlamentaria	desde 1905
1	Países Bajos	1648	Monarquía parlamentaria	desde 1848
1	Portugal	1640	República parlamentaria	desde 1976
1	San Marino	885	República parlamentaria	desde 1599
1	Suecia	1523	Monarquía parlamentaria	desde 1809
1	Suiza	1291	Rep. Fed. parlamentaria	desde 1848
1	Vaticano	1929	Monarquía electiva	desde 1929
2	Albania	1912	República parlamentaria	desde 1998
2	Bielorrusia	1991	República presidencialista	desde 1994
2	Bosnia-Herzegovina	1992	República	desde 1992
2	Bulgaria	1908	República parlamentaria	desde 1990
2	Croacia	1991	República	desde 1991
2	Eslovaquia	1993	República	desde 1993
2	Eslovenia	1991	República	desde 1991
2	Estonia	1991*	República parlamentaria	desde 1991
2	Georgia	1991*	República presidencialista	desde 1995
2	Hungría	1918*	República parlamentaria	desde 1989
2	Letonia	1991*	República parlamentaria	desde 1991
2	Lituania	1991*	República parlamentaria	desde 1991
2	Macedonia	1991	República	desde 1991
2	Moldavia	1991	República	desde 1991
2	Polonia	1918	República	desde 1989
2	Rep. Checa	1993	República parlamentaria	desde 1993
2	Rumanía	1878*	República	desde 1991
2	Rusia	1918	Rep. Fed. presidencialista	desde 1991
2	Ucrania	1991	República presidencialista	desde 1991
2	Yugoslavia	1992	República Federal	desde 1992
3	Canadá	1867	Monarquía parlamentaria	desde 1931
3	EEUU	1776	Rep. Fed. presidencialista	desde 1789
4	Antigua y Barbados	1981	Monarquía parlamentaria	desde 1981
4	Argentina	1816	Rep. Fed. presidencialista	desde 1853

4	Bahamas	1973	Monarquía parlamentaria	desde 1973
4	Barbados	1966	Monarquía parlamentaria	desde 1966
4	Belice	1981	Monarquía parlamentaria	desde 1981
4	Bolivia	1825	República presidencialista	desde 1967
4	Brasil	1822	Rep. Fed. presidencialista	desde 1988
4	Chile	1818	República presidencialista	desde 1925
4	Colombia	1819	República presidencialista	desde 1886
4	Costa Rica	1838	República presidencialista	desde 1949
4	Cuba	1902	República socialista	desde 1959
4	Dominica	1978	República parlamentaria	desde 1978
4	Ecuador	1830	República presidencialista	desde 1978
4	El Salvador	1839	República presidencialista	desde 1983
4	Granada	1974	Monarquía parlamentaria	desde 1974
4	Guatemala	1821	República presidencialista	desde 1986
4	Guyana	1966	República presidencialista	desde 1980
4	Haití	1804	República presidencialista	desde 1987
4	Honduras	1838	República presidencialista	desde 1982
4	Jamaica	1962	Monarquía parlamentaria	desde 1962
4	México	1810	Rep. Fed. presidencialista	desde 1917
4	Nicaragua	1838	Rep. presidencialista	desde 1987
4	Panamá	1903	República presidencialista	desde 1972
4	Paraguay	1811	República presidencialista	desde 1992
4	Perú	1821	República presidencialista	desde 1980
4	Rep. Dominicana	1863	República presidencialista	desde 1966
4	San Kitts y Nevis	1993	Monarquía parlamentaria	desde 1983
4	Santa Lucía	1979	Monarquía parlamentaria	desde 1979
4	San Vicente/Gran.	1979	Monarquía parlamentaria	desde 1979
4	Surinam	1975	República presidencialista	desde 1987
4	Trinidad y Tobago	1962	República presidencialista	desde 1976
4	Uruguay	1828	República presidencialista	desde 1967
4	Venezuela	1830	Rep. Fed. presidencialista	desde 1961
5	Afganistán	1919	Emirat. Islám.	desde 1997
5	Arabia Saudita	1932	Monarquía absoluta	desde 1932
5	Argelia	1962	República presidencialista	desde 1962
5	Armenia	1991*	República presidencialista	desde 1991
5	Azerbaiyán	1991*	República presidencialista	desde 1995
5	Bahrain	1971	Emirato	desde 1971
5	Chipre	1960	República presidencialista	desde 1960
5	Egipto	1922	República presidencialista	desde 1953
5	Emiratos Árabes U.	1971	Emiratos	desde 1971
5	Irak	1932	República presidencialista	desde 1980
5	Irán	Trad.	República islámica pres.	desde 1979
5	Israel	1948	República	desde 1948
5	Jordania	1946	Monarquía constitucional	desde 1952
5	Kazajstán	1991	República presidencialista	desde 1991
5	Katar	1971	Monarquía absoluta, emirato	desde 1971

5	Kirguizistán	1991	República presidencialista	desde 1991
5	Kuwait	1961	Emirato	desde 1962
5	Líbano	1943*	República parlamentaria	desde 1926
5	Libia	1951	República popular islámica	desde 1976
5	Malí	1960	República presidencialista	desde 1960
5	Marruecos	1956	Monarquía constitucional	desde 1972
5	Mauritania	1960	República presidencialista	desde 1960
5	Omán	1971	Sultanato	desde 1744
5	Pakistán	1947	República islámica	desde 1973
5	Sáhara Occidental	1976	República	desde 1976
5	Siria	1946	República presidencialista	desde 1973
5	Tayikistán	1991	República presidencialista	desde 1994
5	Túnez	1956	República presidencialista	desde 1959
5	Turkmenistán	1991	República presidencialista	desde 1991
5	Turquía	1923*	República parlamentaria	desde 1923
5	Uzbekistán	1991	República presidencialista	desde 1992
5	Yemen	1990*	República	desde 1990
6	Angola	1975	República presidencialista	desde 1992
6	Benín	1960	República presidencialista	desde 1991
6	Botsuana	1966	República presidencialista	desde 1966
6	Burkina Faso	1960	República presidencialista	desde 1960
6	Burundi	1962	República presidencialista	desde 1966
6	Cabo Verde	1975	República	desde 1975
6	Camerún	1961	República presidencialista	desde 1972
6	Chad	1960	República presidencialista	desde 1960
6	Comores	1975	República presidencialista	desde 1975
6	Congo	1960	República presidencialista	desde 1978
6	Congo Brazzaville	1960	República democrática	desde 1992
6	Costa de Marfil	1960	República presidencialista	desde 1960
6	Djibouti	1977	República presidencialista	desde 1977
6	Eritrea	1993	República presidencialista	desde 1993
6	Etiopía	1896	Rep. Fed. parlamentaria	desde 1994
6	Gabún	1960	República presidencialista	desde 1961
6	Gambia	1965	República presidencialista	desde 1970
6	Ghana	1957	República presidencialista	desde 1979
6	Guinea	1958	República presidencialista	desde 1991
6	Guinea Bissau	1974	República presidencialista	desde 1984
6	Guinea Ecuatorial	1968	República presidencialista	desde 1982
6	Kenia	1963	República presidencialista	desde 1963
6	Lesoto	1966	Monarquía constitucional	desde 1993
6	Liberia	1847	República presidencialista	desde 1847
6	Madagascar	1960	República presidencialista	desde 1992
6	Malawi	1964	República presidencialista	desde 1964
6	Mauricio	1968	República parlamentaria	desde 1968
6	Mozambique	1975	República presidencialista	desde 1990
6	Namibia	1990	República presidencialista	desde 1990

6	Níger	1960	República presidencialista	desde 1960
6	Nigeria	1960	República presidencialista	desde 1979
6	Rep. Centroafricana	1960	República presidencialista	desde 1986
6	Ruanda	1962	República presidencialista	desde 1962
6	Santo Tomé y Pr.	1975	República presidencialista	desde 1975
6	Senegal	1960	República presidencialista	desde 1963
6	Seychelles	1976	República presidencialista	desde 1976
6	Sierra Leona	1961	República presidencialista	desde 1978
6	Somalia	1960	República presidencialista	desde 1979
6	Sudáfrica	1910	República presidencialista	desde 1961
6	Sudán	1956	República islámica	desde 1986
6	Suazilandia	1968	Monarquía parlamentaria	desde 1973
6	Tanzania	1961	Rep. Fed. presidencialista	desde 1964
6	Togo	1960	República presidencialista	desde 1967
6	Uganda	1962	República presidencialista	desde 1967
6	Zambia	1964	República presidencialista	desde 1964
6	Zimbabwe	1980	República presidencialista	desde 1980
7	Bangladesh	1971	República parlamentaria	desde 1991
7	Brunei	1984	Monarquía islámica	desde 1984
7	Bután	Trad.	Monarquía constitucional	desde 1969
7	Filipinas	1946	República presidencialista	desde 1987
7	India	1947	Rep. Fed. parlamentaria	desde 1950
7	Indonesia	1949	República presidencialista	desde 1945
7	Malasia	1957	Monarquía electiva parl.	desde 1963
7	Maldivas	1965	República presidencialista	desde 1968
7	Mianmar	1948	República socialista	desde 1974
7	Nepal	1789	Monarquía constitucional	desde 1990
7	Singapur	1965	República parlamentaria	desde 1959
7	Sri Lanka	1948	República presidencialista	desde 1978
7	Tailandia	1782	Monarquía constitucional	desde 1932
8	China	4000 a.C.	República popular socialista	desde 1949
8	Japón	660 a.C.	Monarquía parlamentaria	desde 1947
8	Camboya	1955*	Monarquía constitucional	desde 1993
8	Corea del Norte	1948	República popular comunista	desde 1948
8	Corea del Sur	1948	República presidencialista	desde 1948
8	Laos	1954	República popular	desde 1975
8	Mongolia	1921	República	desde 1992
8	Taiwán	1912	República presidencialista	desde 1947
8	Vietnam	1976*	República popular	desde 1980
9	Australia	1901	Monarquía Fed. parlam.	desde 1901
9	Fiji	1970	República	desde 1987
9	Kiribati	1979	República presidencialista	desde 1979
9	Islas Marshall	1990	República	desde 1990
9	Micronesia	1990	República Federal	desde 1991
9	Nauru	1968	República parlamentaria	desde 1968
9	Nueva Zelanda	1907	Monarquía parlamentaria	desde 1907

9	Palau	1994	República presidencialista	desde 1947
9	Papua-Nueva Guinea	1975	Monarquía parlamentaria	desde 1975
9	Islas Salomón	1978	Monarquía parlamentaria	desde 1978
9	Samoa Occidental	1962	Monarquía parlamentaria	desde 1962
9	Tonga	1970	Monarquía constitucional	desde 1875
9	Tuvalu	1978	Monarquía constitu cional	desde 1978
9	Vanuatu	1980	República parlamentaria	desde 1980

* País con varias fechas de independencia; aquí se indica la última.

24.2 Efectos sobre la estrategia

Al recolectar datos, los referidos a las constituciones y a los sistemas de gobierno integran los datos generales sobre el entorno.

Las constituciones y los sistemas de gobierno tienen considerables efectos sobre la estrategia si su cometido es lo suficientemente amplio. Ya sea que se trate de influir en la política o de intentar llegar al poder, primero será necesario examinar el sistema y preguntarse cuáles son los lugares significativos para influir en la política. ¿Dónde se ubican los centros de poder?

Algunas veces en el parlamento, pero a veces el parlamento prácticamente carece de poder, pues éste se concentra en las manos del presidente. En otros sistemas, como en Alemania, el presidente no es relevante para influir en las decisiones políticas, pero sí lo es el canciller elegido por el parlamento. Pero tampoco en esos sistemas el parlamento es siempre el órgano supremo para formar la voluntad política: en países con una constitución federal, las cámaras regionales o provinciales suelen tener una importancia decisiva.

Para tener la seguridad de seguir la vía correcta, la planificación estratégica debe incorporar, por tanto, el sistema y la realidad constitucionales. La realidad constitucional importa más que la misma constitución. En numerosos países la realidad constitucional se encuentra muy alejada de la constitución: en parte el equilibrio dentro del sistema constitucional se ha desplazado, en parte fuerzas no contempladas en la constitución influyen en la política y la configuran desde afuera.

25 Partidos y sistemas de partidos

El concepto de "partido político", en su sentido actual, surgió en el siglo XIX con la formación de las democracias occidentales y la imposición del sufragio universal en Europa y en los EEUU. El fenómeno, sin embargo, no existe apenas desde esa época, pues desde los tiempos de las ciudades estado de la antigüedad hasta llegar a la Edad Media, las representaciones oligárquicas y estamentales lucharon por lograr poder e influencia.
Los partidos son grupos de personas que comparten ciertas ideas y que buscan el poder a nivel estatal para influir en la formación de la voluntad y llevar a la práctica concepciones políticas comunes. En su definición influye fuertemente la idea que se tenga de la sociedad: en épocas tendientes al pluralismo - sobre todo en las constituciones orientadas hacia el parlamentarismo -, la formación de partidos se basa en la multiplicidad de intereses. El marxismo leninismo define los partidos como organizaciones políticas en las que se aglutinan las clases para poder imponer sus específicos intereses de grupo. Según Max Weber[94], en una sociedad moderna la conducción política y la formación de la voluntad política son imposibles sin los partidos; éstos se encargan de transmitir los procesos de toma decisión entre la sociedad y el Estado.
En el sistema democrático parlamentario rige el principio de la libre formación de partidos. Según las condiciones históricas y sociales, se han desarrollado diferentes sistemas de partidos. Así, a menudo se enfrentan dos grandes partidos; los hay también pequeños, pero los dos grandes dominan la situación: es el caso de EEUU y de Gran Bretaña, así como el de muchos países latinoamericanos.
A diferencia del sistema multipartidista, en el pluripartidista es limitado el número de los partidos que realmente influyen en la formación del gobierno. El sistema electoral incide fuertemente en la modalidad de los sistemas de partidos: si el mayoritario favorece el sistema bipartidista, el de la representación proporcional favorece la aparición de muchos pequeños partidos, salvo que mediante barreras electorales se logre un sistema pluripartidista.
El sistema de monopartidismo predomina en dictaduras y en sistemas socialistas en donde el monopolio del poder lo sostiene el partido comunista.

25.1 Tipologías de partidos

Son muchos los intentos de elaborar tipologías de partidos, según diversos criterios. Todas son imprecisas y sólo se vuelven más precisas si se combinan con otras descripciones.

25.1.1 Tipología según la estructura de los seguidores

- Partidos estamentales: se trata de la asociación profesional de grupos que cobraron importancia, como productores agrícolas, medianos empresarios,

94 Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*, nueva edición, 1985.

etc.; su objetivo es imponer los intereses de sus seguidores, de un modo similar al de los partidos de intereses.

- Partidos de intereses: representan los intereses típicos de diversos grupos sociológicos, como de los funcionarios públicos, las mujeres, los ancianos, los refugiados, etc.; su objetivo es lograr ventajas especiales para esos grupos específicos.
- Partidos de clase: formados, sobre todo, como partidos del marxismo leninismo, tratan de imponer claramente sus objetivos contra otros grupos en la lucha de clases para alcanzar y conservar el poder estatal.
- Partidos populares: se ven a sí mismos, sobre todo, como el polo opuesto de los partidos de clase; quieren aglutinar intereses diferentes en una voluntad política común; su objetivo es solucionar armónicamente los conflictos ya dentro del partido mismo y, como una unidad, congregar a grandes grupos de electores.
- Partidos étnicos: se tornan cada vez más importantes en la medida en que se pretende imponer los intereses de una etnia frente a los de otras.

25.1.2 Tipología según la estructura organizativa

- Partidos de notables: son asociaciones débilmente estructuradas que por lo general se conducen en forma descentralizada y no profesional y que, con motivo de elecciones parlamentarias, apoyan a ciertos candidatos para un mandato.
- Partidos de masas: como resultado de la cuestión social en la sociedad industrial, se formaron grandes partidos con muchos miembros (p.ej.: partidos de trabajadores) para influir con la mayor fuerza posible en el Estado y en la sociedad y plantear la "cuestión del poder".
- Partidos de cuadros: formados como "partido de nuevo tipo" bajo la inspiración de Lenin, se caracterizan por tener un pequeño número de cuadros rigurosamente organizados, por apoyarse en una ideología y por renovarse de un modo constante mediante depuraciones.

25.1.3 Tipología según los objetivos políticos y estratégicos

Como ya se expuso en el capítulo sobre los programas políticos de los partidos[95], éstos pueden clasificarse también según sus objetivos políticos y estratégicos. Tal clasificación se ve así:

- Partidos fascistas
- Partidos de extrema derecha
- Partidos conservadores
- Partidos liberales
- Partidos socialdemócratas
- Partidos socialistas
- Partidos comunistas
- Partidos ecologistas

95 Ver capítulo 7.2.3: *Programas*.

- Partidos de orientación religiosa
- Partidos de orientación étnica

25.1.4 Tipología según el grado de institucionalización

Esta distinción aparece, sobre todo, en los partidos que quieren romper con un sistema establecido de partidos, presentándose primero como un movimiento o como una forma de organización poco rígida. Aquí se distingue entre

- partidos establecidos y
- partidos no establecidos

25.1.5 Tipología según el modo de funcionar en la sociedad

La tipología según cómo funciona el partido en la sociedad ofrece una interesante distinción, que es de especial importancia para el planificador estratégico porque puede brindar datos estratégicos relevantes acerca de los comportamientos previsibles en situaciones de crisis. Distinguimos aquí entre:

- Partidos de servicios al ciudadano o de prestación de servicios: intentan ayudar al ciudadano para que se oriente en la sociedad. Son relativamente apolíticos, no muy programáticos, pero útiles en el trato con la gente. Mantienen estrecho contacto con los electores, a quienes ofrecen su organización partidaria local como centro de prestación de servicios y punto de contacto. Son atractivos porque, a cambio de votar por ellos, los ciudadanos reciben servicios gratuitos. La organización se destaca por sus fuertes unidades de base; los niveles superiores, sin embargo, también son requeridos para prestar servicios.

  Este tipo apareció especialmente como partido de bloque en los sistemas socialistas: apenas podía influir políticamente, pero podía paliar las necesidades de sus afiliados y electores mediante la intermediación de beneficios.

  Este tipo de partidos también existe en países en los que, por ejemplo, el sistema social está muy poco desarrollado; aquí, el partido ofrece servicios sociales, así como intermediación de asistencia médica y hospitalización partidaria.
- Partidos de proyectos o para solucionar problemas: se caracterizan por intervenir en la solución de problemas particulares o en proyectos específicos. Se ocupan de un tema político (partidos *one-issue*) y se orientan hacia el futuro; presentan ante el público proyectos y soluciones de problemas claramente definidos. Su atractivo electoral consiste en que los electores se identifican emocionalmente con ciertos problemas, razón por la cual se comprometen con el partido y votan por él. La organización partidaria depende del nivel local para presentar y transmitir la idea del proyecto; las unidades de base son las transformadoras de la idea del proyecto.

  Es típica la aparición de movimientos y partidos ecológicos, centrados en ese ámbito de la política.

- Partidos de gestión política o partidos de bancada/oficialistas: su objetivo es la gestión y el manejo de crisis gubernativas a nivel superior. Buscan soluciones complejas entrelazadas; su imagen es la de “hombres de acción”: hacen lo que hay que hacer, independientemente de cómo los juzgue su electorado. Se orientan con fuerza hacia los medios de comunicación y aseguran su presencia en éstos a través de los miembros del gobierno. Generan en los electores la confianza de que saben manejar crisis y problemas; los electores votan por esos partidos porque ven la posibilidad de delegar su propia responsabilidad en ellos. La organización está muy centralizada: se toman decisiones rápidas que más tarde deben ser bendecidas por las bases.
- Partidos programáticos o de principios: su objetivo es presentar soluciones amplias, complejas y orientadas hacia valores, así como elaborar alternativas. Se considera que son consecuentes, orientados hacia valores, confiables y programáticos. Presentan muchos programas y buscan identificarse con los valores de ciertos grupos de electores; si esa identificación se produce, se vota por el partido. Se destacan por una fuerte democracia interna: prácticamente no hay camarillas dominantes que sobresalgan. Son muy lentos a la hora de tomar decisiones.
- Movimientos o espectáculos de una sola persona (*one-person-show*): el objetivo es lograr poder e influencia, lo cual presupone un líder o caudillo carismático, responsable de generar confianza y dependencia en el electorado. Transmiten la sensación de pertenencia, protección y seguridad. Prácticamente no hay una organización; en tiempos de lucha electoral se crean organizaciones *ad hoc* y maquinarias electorales.

25.2 Desarrollo de sistemas diferentes

En los diversos continentes se han formado, de acuerdo al desarrollo político y cultural, diferentes tipos de partidos, cuyas manifestaciones características se corresponden con los sistemas de gobierno y con los sistemas electorales. Para las consideraciones estratégicas es muy importante conocer la función de los partidos y la percepción que ellos tengan de sí mismos.

En Europa predominan los partidos con un trasfondo ideológico: por lo general se distinguen políticamente de sus competidores; a menudo, el programa constituye el eje de la lucha electoral. Una excepción son los sistemas presidencialistas de Francia y recientemente de Rusia, donde más bien se han formado movimientos políticos que carecen de perfiles políticos claros. En Europa se puede constatar que, en general, aumenta la importancia de la persona frente al programa.

En América Latina el desarrollo de los partidos siguió otro camino. Tras la división de los movimientos políticos en “serviles”* y “liberales”*, se formaron partidos que, de acuerdo con la orientación presidencialista de los sistemas de gobierno, son menos programáticos que los europeos, tienen un carácter más acentuado de movimiento, suelen ser conducidos por un “caudillo”* y colocan a la persona en el centro de las disputas, de modo que también surgen manifestaciones populistas. Como tendencia se

* En castellano en el original (*N. del T.*).

puede constatar, no obstante, que aumenta la importancia del programa frente a la persona.
Norteamérica, EEUU y Canadá tienen sistemas diferentes. En EEUU, con un sistema bipartidista y un sistema de gobierno presidencialista, se trata de partidos de masas que apenas se diferencian por sus programas y que, en lo esencial, están marcados por sus candidatos; no hay una fuerte estructura que llegue hasta el nivel local. En Canadá, en cambio, hay partidos que surgieron a base de diferencias ideológicas y, sobre todo, lingüísticas y que también pueden ser interpretados como partidos de intereses.
En la mayoría de los países africanos surgieron partidos que pueden ser calificados como partidos de intereses con trasfondo tribal. En el pasado se formaron sistemas de monopartidismo de carácter socialista, pero cuyo contenido no apuntaba realmente al socialismo; tras la disolución de esos sistemas, los partidos tribales están a la orden del día.
En el Sudeste y Sur de Asia, los partidos regionales y familiares juegan un papel especial; los partidos ideológicos surgen sólo de izquierda; se puede apreciar un aumento de los partidos de orientación religiosa.
En la medida en que en el mundo árabe-islámico hayan surgido realmente sistemas pluripartidistas, éstos suelen ser de orientación religiosa, en muchos casos también con un trasfondo familiar o tribal.

26 Sistemas electorales y elecciones

Así como no hay una forma de gobierno única y óptima, tampoco los sistemas electorales son uniformes; en parte, son un producto de la historia y responden al trasfondo cultural de la respectiva sociedad o bien fueron introducidos coactivamente tras la época colonial para ciertos fines. Para el análisis es irrelevante que se haya deseado la democracia, o al menos una democracia ficticia, la estabilidad o el respeto a las opiniones de la minoría; lo decisivo es que algunos sistemas electorales armonizan bien con la mentalidad del pueblo y que otros son considerados extraños y rechazados.

26.1 Efectos de los sistemas electorales sobre la estrategia

26.1.1 Estructura y tipos fundamentales de sistemas electorales

Los sistemas electorales determinan el modo en que los electores expresan mediante el voto su preferencia por un partido y/o un candidato y la convierten en un mandato. Las regulaciones técnicas de un sistema electoral abarcan todo el proceso electoral: desde la candidatura regulada por una ley electoral hasta el escrutinio.
Los sistemas electorales son en alto grado políticos e influyen particularmente en

- la composición del órgano a ser elegido,
- la estructura del sistema de partidos,
- la formación de la opinión y de la voluntad de los electores,
- la predisposición y la capacidad de participar de los electores y
- la cultura política.

Los diferentes procedimientos electorales - se han contado más de 300 - pueden resumirse en dos tipos básicos: el mayoritario y el proporcional. En el sistema de representación puramente proporcional, los mandatos obtenidos por un partido dependen del porcentaje de votos que obtenga; en el sistema de representación puramente mayoritaria, obtiene el mandado el candidato que alcanzó la mayoría (relativa o absoluta) en un distrito electoral, sin que se consideren los votos a favor de los candidatos derrotados.
En los sistemas electorales se diferencian, en lo esencial, cuatro áreas:

- División en distritos electorales
- Candidatura
- Sufragio
- Procedimiento para la distribución de escaños

La combinación de normativas distintas en estas áreas origina un gran número de sistemas electorales con efectos muy diferentes, lo cual influye en gran medida en la planificación estratégica.

26.1.2 División en distritos electorales

Por regla general, el territorio electoral se divide en distritos electorales que se distinguen por su tamaño (número de diputados a ser elegidos): uninominales, pequeños, medianos y grandes. Es raro que todo un territorio electoral constituya un distrito electoral, pero también eso ocurre, especialmente en las elecciones regionales o locales;

en casos aislados, también en las elecciones nacionales.
El diseño de los distritos electorales es una medida que influye decisivamente en el resultado electoral; aquí hay un amplio margen para la manipulación, hasta el punto de que existe un concepto técnico para el modo arbitrario de diseñar los distritos electorales: *gerrymandering*[96].

26.1.3 Candidatura

Existen diversas formas de candidaturas electorales: hay que distinguir primero entre candidaturas individuales y listas de candidatos y luego entre diversos tipos de listas:
Lista cerrada y bloqueada: el elector no puede modificar la lista, lo cual le da un gran poder al partido o al grupo que la presenta, pues él fija el orden de los candidatos.
Lista cerrada y no bloqueada: el elector puede cambiar el orden de los candidatos o emitir votos preferenciales, lo cual le da una influencia limitada en la selección de los candidatos; disminuye la influencia de los partidos y de los grupos.
Lista abierta: el elector puede emitir varios votos a favor de un candidato (acumular) y elegir a candidatos de diversas listas (*panachage*); aquí el elector tiene la mayor posibilidad de influir, posibilidad que aún puede depender del número de votos a ser emitidos.
Además, hay diversas formas de **listas vinculadas**; entre ellas, las vinculadas dentro de un distrito electoral y las vinculadas independientemente de él; por lo general, se trata de aprovechar los votos remanentes, ya innecesarios para lograr un mandato.

26.1.4 Sufragio

Aquí se establece cuántos votos tiene el elector (sufragio único, sufragio múltiple). En el caso del sufragio múltiple, el número de votos puede corresponder o ser menor al número de los diputados a elegir en un distrito electoral (sufragio restringido). En conexión con las regulaciones sobre las candidaturas, el elector puede disponer de un sufragio preferencial o alternativo: puede acumular o combinar (*panachage*). La candidatura y el sufragio estructuran la votación del elector: son de una gran importancia estratégica para postular candidatos y para conducir la lucha electoral.

26.1.5 Procedimiento para la distribución de escaños

El procedimiento para distribuir escaños, regulado parcialmente por la configuración de los distritos electorales, de las candidaturas y del sufragio, contiene las variables más importantes para la incidencia del sistema electoral:

- criterio de decisión: mayoría o proporción
- nivel de distribución: distrito electoral, unión de distritos electorales, región, país
- procedimiento por divisores (d'Hondt) o por número de elecciones (Hagenbach-Bischoff)
- posible uso de los votos excedentes y remanentes
- barreras electorales naturales y artificiales.

El más conocido procedimiento por divisores es el método **d'Hondt**: los votos válidos

96 Ver también capítulo 26.3.2: *Diseño de los distritos electorales*.

emitidos se dividen por 1,2,3,4 ...; los escaños se distribuyen entre los partidos de acuerdo a los mayores resultados, es decir, según el valor de los cocientes resultantes.
Otro procedimiento que atiende los mayores resultados es el de divisores según **Saint Lague/Schepers**: los votos de los partidos se dividen por 0,5; 1,5; 2,5 ... n-0,5; los escaños se adjudican por orden de los resultados mayores obtenidos.
El procedimiento más común por el número de escaños es el método **Hagenbach-Bischoff**: el número de escaños es el número de votos válidos emitidos dividido por un número superior en uno al del total de escaños a ser adjudicados en el distrito electoral. El método de **Hare** reza: número de votos válidos emitidos dividido por el número de escaños a ser adjudicados en el distrito electoral.
Una variante del procedimiento por el número de escaños es el sistema de las proporciones matemáticas, recogido por el matemático **Niemeyer**: los votos válidos emitidos a favor de los partidos se multiplican por el número de escaños a ser adjudicados y el resultado se divide por el número total de los votos válidos emitidos; los partidos reciben tantos escaños como cifras enteras aparezcan; el resto de los escaños se adjudica según el valor de las fracciones resultantes.

Ejemplo de la distribución de escaños según d'Hondt: hay doce escaños que adjudicar y en las elecciones participaron cuatro partidos: A tiene 36.324 votos, B 30.972, C 24.048 y D 7.200.

Divisor	Partido A	E	Partido B	E	Partido C	E	Partido D	E
1	36.324	1	30.972	2	24.048	3	7.200	
2	18.162	4	15.468	5	12.024	7		
3	12.108	6	10.324	8	8.016	10		
4	9.081	9	7.743	11	6.012			
5	7.265	12	6.194					
6	6.054							

Según el cálculo del método d'Hondt, el Partido A obtiene los escaños 1º, 4º, 6º, 9º y 12º, es decir, 5; el Partido B obtiene los escaños 2º, 5º, 8º y 11º, es decir, 4; el Partido C obtiene los escaños 3º, 7º y 10ª, es decir, 3; el Partido D no obtiene ningún escaño porque hay doce cifras superiores a 7.200.

El cálculo de Hare/Niemeyer da los siguientes resultados:

Partido A: 36.324 x 12: 98.544 = 4,42
Partido B: 30.972 x 12 = 98.544 = 3,77
Partido C: 24.048 x 12 = 98.544 = 2,93
Partido D: 7.200 x 12 = 98.544 = 0,88
De ello resulta el siguiente número de escaños:
Partido A: 4 + 0 = 4, Partido B: 3 + 1 = 4,
Partido C: 2 + 1 = 3, Partido D: 0 + 1 = 1
Según este procedimiento, comparado con el de por divisores de d'Hondt, el Partido D gana un escaño y el Partido A pierde uno.

El procedimiento por el número de escaños de Hare es idéntico al de Niemeyer:

En el caso concreto del ejemplo, el número es 98.544 : 12 = 8.212, lo cual significa que hay que adjudicar un escaño por

cada 8.212 votos. Los escaños faltantes deben adjudicarse de acuerdo a la secuencia de los mayores votos remanentes, divididos por un número superior en uno al de los escaños ya obtenidos.

El procedimiento de Hagenbach-Bischoff es muy parecido al de Hare: sólo se diferencia en el divisor.

En el caso concreto del ejemplo, el número es 98.544 : 13 = 7.580, lo cual significa que hay que adjudicar un escaño por cada 7.580 votos. Los escaños faltantes deben adjudicarse de acuerdo a la secuencia de los mayores votos remanentes, divididos por un número superior en uno al de los escaños ya obtenidos.

26.2 Tipos de sistemas electorales

26.2.1 Sistemas mayoritarios (first-past-the-post)

En general, en este sistema mayoritario gana un escaño en el distrito electoral quien logre la mayoría de los votos, de modo que no se trata de obtener la mayoría absoluta, sino la relativa.

26.2.2 Elección directa en distritos electorales uninominales

La elección directa en distritos uninominales es una elección de personas que enfrenta en un distrito electoral a candidatos de varios partidos o a candidatos independientes. Resulta electo quien

- reúna la mayoría relativa de votos o
- reúna la mayoría absoluta de votos.

Las elecciones mayoritarias en distritos uninominales poseen un marcado carácter personal: como representante que goza de plena confianza, el candidato debe defender los intereses del distrito electoral; necesita estar ligado a él, tener numerosos buenos contactos personales y un excelente conocimiento de los problemas distritales.

Caso 1: Basta la mayoría relativa de votos

Indicación estratégica:
En las elecciones mayoritarias en distritos uninominales sin una segunda vuelta electoral, desde el punto de vista estratégico se trata de reunir la mayoría simple de votos y, eventualmente, impedir que los otros candidatos obtengan más votos que el propio. Esto puede lograrse mediante una delimitación positiva, pero también con la intervención de fuerzas indirectas que deterioren la confianza depositada en otros candidatos o con la adecuada presentación de candidatos independientes ficticios que justamente en el campo del principal candidato adversario intenten restarle votos para debilitarlo y así lograr la mayoría simple. Aquí se procede según el principio “divide y reinarás”.

Caso 2: Se debe alcanzar la mayoría absoluta de votos

Es este caso, para resultar elegido es necesario lograr la mayoría absoluta ya en la primera o en la segunda vuelta electoral. Como esto no se produce automáticamente en la primera vuelta si hay más de dos candidatos, puede ocurrir que se requiera una segunda vuelta electoral[97], en la que ya sólo se presentarán los dos candidatos con la mayor cantidad de votos. Esta segunda vuelta frecuentemente se realiza una o dos semanas después de las elección principal y sólo en los distritos electorales en los que ningún candidato obtuvo la mayoría absoluta en la primera vuelta.

Indicación estratégica

En esta forma de elección, hay que examinar detenidamente si es posible ganar en la primera vuelta o si hay que prepararse para la segunda. Si existe una alta probabilidad de que se logren los votos requeridos en la primera vuelta, es necesario distanciarse claramente de los demás candidatos.

Si, en cambio, es muy probable que haya una segunda vuelta, la delimitación con respecto a los otros candidatos debe ser cautelosa, pues una confrontación demasiado fuerte en la primera vuelta podría ahuyentar a posibles electores para la segunda vuelta. Aquí es aconsejable reflexionar desde un principio de qué partido o de qué candidato, que presumiblemente abandonará la carrera en la primera vuelta, se desean obtener luego los votos para no crear tensiones innecesarias con ese grupo.

26.2.3 Elección directa en distritos electorales plurinominales

En la elección directa plurinominal, los distritos electorales son más grandes. Se elige a más de un candidato, lo que significa que cada partido presenta a más de uno; las candidaturas, sin embargo, siguen siendo individuales: no integran una misma lista. Hay distritos electorales en los que se eligen tres, cuatro, cinco o más candidatos, en cuyo caso todos ellos compiten entre sí; ganan los que reúnen la mayor cantidad de votos.

Indicación estratégica:

Aquí existe el peligro del canibalismo, es decir, el peligro de que los candidatos de un mismo partido se quiten los votos unos a otros, reduciendo así las posibilidades de todos. Debe haber acuerdos precisos con respecto a la ubicación de los candidatos en el campo de las candidaturas para lograr en lo posible imponer muchos candidatos del propio partido.

En este caso también existe el peligro del dilema del prisionero[98]: si uno de los candidatos rompe el acuerdo, por lo general también los otros harán lo mismo, lo cual siempre lleva a un mal resultado.

97 En la teoría electoral, este mecanismo se llama también “balotaje”, palabra derivada del proceso en el cual se votaba con piedras negras (votos negativos) y blancas (votos afirmativos).

98 Ver capítulo 13.2.2: *Decisiones estratégicas con pasos simultáneos* y capítulo 13.2.3 *Estrategias derivadas del dilema del prisionero.*

26.2.3.1 Ventajas del sistema mayoritario

Las ventajas del sistema mayoritario se hallan en las siguientes áreas:

1. El candidato es directamente responsable ante sus electores; hay una relación mucho más directa entre los electores y los diputados.
2. El candidato es más independiente de la conducción partidaria; por eso también puede decidir con mayor libertad, pues no depende de que lo asegure una lista partidaria.
3. Para los electores es más fácil conocer y, sobre todo, apreciar la oferta de candidatos en el distrito electoral; ellos también pueden analizar con mucha mayor facilidad los temas relacionados con el distrito.
4. También suele valorarse como una ventaja el hecho de que el parlamento no se atomice ni que pequeños partidos puedan convertirse en un peso decisivo[10] de modo que una minoría decida cuál de los grandes partidos puede formar gobierno o qué política debe realizarse.

26.2.3.2 Desventajas del sistema mayoritario

Las desventajas del sistema mayoritario se hallan en las siguientes áreas:

1. Con frecuencia la elección se decide en forma apolítica, pues el candidato descuida la política al convencer mediante redes de relaciones personales y parentescos o bien mediante su presentación carismática.
2. Existe el peligro de que los candidatos electos a través del sistema mayoritario no sostengan decisiones políticas de interés nacional o suprarregional, sino que se limiten a una política de campanario[11].
3. Lo apuntado con respecto a las ventajas de la independencia de los diputados frente a la conducción partidaria, también puede verse en forma negativa, pues puede que ya no surjan mayorías sólidas y estables: los diputados demandan del Ejecutivo una contraprestación por cada apoyo que se les exige. Eso lo sabe el presidente norteamericano de sobra cuando se encuentra a la caza de mayorías para su presupuesto.
4. También se ve como una desventaja del sistema mayoritario el hecho de que no siempre se refleja en el parlamento la representación de la opinión o de la voluntad popular. En un sistema bipartidista podría ocurrir que con el 50,1% de los votos el Partido A tenga un solo diputado, mientras que el Partido B tenga al resto de los diputados con el 49,9% de los votos. Esto se daría siempre que el Partido B ganara en todos los distritos electorales, menos en uno, por un voto de diferencia y que el Partido A ganara en uno por, supongamos, 90 % contra 10%.
5. Otra desventaja del sistema mayoritario puede ser que pequeñas agrupaciones y pequeños partidos que, en promedio, bien pueden representar al 10% y más de la población, ya no estén representados en el parlamento o que lo estén sólo excepcionalmente.

99 Se habla a menudo del fiel de la balanza, que por cierto es una imagen falsa: el fiel sólo muestra qué lado pesa más, sin modificar su propio peso.

100 La política de campanario pierde de vista los grandes contextos y lucha sólo por lo que se puede ver desde el campanario.

26.2.4 Representación proporcional por listas nacionales o regionales

El sistema de representación proporcional se orienta con fuerza hacia partidos y grupos políticos, pues la representación parlamentaria depende del porcentaje de votos que un partido o un grupo obtenga en la elección. Hay un gran número de sistemas de representación proporcional, entre los cuales figura, por ejemplo, el de listas cerradas y bloqueadas: el orden de los candidatos lo determina exclusivamente el partido, de modo que en un distrito plurinominal los electores sólo pueden elegir el partido, sin introducir cambios en las listas propuestas. Los candidatos se vuelven muy dependientes del partido y de su conducción o, en caso de elecciones primarias, de las conducciones de las respectivas fracciones del partido.
En un sistema con listas abiertas, el elector puede votar por el partido o por un candidato, con lo cual resulta posible cambiar el orden de la lista.

26.2.4.1 Ventajas del sistema proporcional

1. La fortaleza de este sistema radica en que logra la proporcionalidad absoluta: si un partido recibe el 27% de los votos, ocupará el 27% de los escaños, de modo que cada voto tiene el mismo peso.
2. El sistema es también muy simple para los electores, pues sólo tienen que elegir entre un pequeño grupo de partidos.

26.2.4.2 Desventajas del sistema proporcional

1. Los electores no tienen ninguna influencia o sólo una muy escasa en la selección de los candidatos, es decir, no influyen en quién los representará, sino sólo en qué partido estará en el parlamento y podrá formar gobierno,
2. Las listas partidarias no aseguran la representación de grupos de la sociedad tradicionalmente subrepresentados. La mayoría de veces se produce incluso lo contrario, cuando los partidos intentan elaborar listas homogéneas desde el punto de vista socio-demográfico.
3. Los partidos pueden coartar en sus filas opiniones independientes y minoritarias. Los distritos electorales demasiado grandes no favorecen la responsabilidad ante los electores. No hay un vínculo directo entre éstos y los diputados.

Indicación estratégica:
Para poder ingresar en el parlamento, lo primero que interesa es la ubicación en la lista, de modo que el orden resulta importante; como éste lo decide sólo el partido o su conducción, estratégicamente es importante tener el respaldo de la conducción partidaria. No es necesario buscar un contacto directo con los electores, con lo cual desaparecen tareas como trabajar en el distrito electoral y contactar a los electores; se acentúa, en cambio, la importancia de la disciplina, del trabajo intenso en la bancada y de la reducción de conflictos con la conducción partidaria.

26.2.4.3 Voto acumulativo

En el marco del sistema proporcional con listas, la posibilidad de acumular varios votos en un candidato constituye una forma especial. Esto presupone que el sistema electoral contemple que el elector tenga más de un voto; en algunos casos, tiene tantos votos como candidatos a elegir, mientras que en otros puede tener un número limitado de votos, inferior a la cantidad de candidatos a ser elegidos. Al acumular existe la posibilidad de dar más de un voto a un candidato de la lista; generalmente, el número está limitado a tres votos por candidato. También con este método se puede cambiar el orden de las listas elaboradas por los partidos: se suman los votos de las diversas listas partidarias y se distribuyen los escaños según un procedimiento establecido de escrutinio y distribución; ingresan en el parlamento respectivo los candidatos más votados de la lista.

26.2.4.4 Panachage

El *panachage*[101] le da al elector la posibilidad de distribuir sus votos (por lo general, tantos como el número de candidatos a ser elegidos) a través de las listas de diversos partidos y no sólo acumularlos en un candidato. Así, puede escoger muy selectivamente a su candidato favorito en todas las listas partidarias y con ello, desde luego, alterar también el orden de los candidatos en cada una de ellas. Luego se cuentan los votos emitidos a favor de las diversas listas, se distribuyen los mandatos entre los partidos y se constata quiénes son los candidatos más votados en las listas.

26.2.5 Formas mixtas

En las formas mixtas hay una combinación de elecciones mayoritarias en distritos con elección directa y elecciones de listas partidarias de acuerdo a los sistemas de representación proporcional. En el sistema aplicado en Alemania, con un primer voto para el candidato en el distrito electoral y un segundo voto para la lista partidaria, se mantiene y predomina el sistema de representación proporcional, pues el segundo voto determina la composición del parlamento. El procedimiento funciona de tal manera que primero se indaga, considerando el segundo voto, cuántos escaños obtendrán los partidos en el parlamento (sistema proporcional de acuerdo a Hare-Niemeyer); luego se constata quién ganó en qué distrito electoral[102]. Esos escaños se le asignan primero a los partidos; los que faltan son llenados por las listas partidarias (listas de reserva). En el caso, que a veces se presenta, de que un partido haya ganado más distritos electorales de elección directa de los que le corresponden según la distribución proporcional, esos escaños directos también se distribuyen, aumentando en igual medida el número de escaños del parlamento (mandatos excedentes). Esta forma de distribuir los escaños puede distorsionar el resultado de las elecciones porque mediante los mandatos excedentes un partido recibe más escaños de los que le corresponden. Para compensar este error, en algunas leyes electorales se crea la posibilidad de mandatos

101 *Panachage* se deriva de *panasch* (penacho colorido): los colores del penacho del casco permitían saber a qué tropa pertenecía un caballero. *Panachage* significa hoy en día elegir “de forma combinada”.
102 El número de distritos electorales corresponde a la mitad de todos los escaños del parlamento.

compensatorios que sirven para volver a adecuar la proporción de votos en el parlamento a la proporción de votos electorales.
Otra forma de combinar los sistemas mayoritario y de representación proporcional es el sistema mixto, también llamado de trinchera. En este sistema en realidad se realizan conjuntamente dos elecciones distintas de igual valor: de nuevo, en los distritos electorales hay una elección según el sistema mayoritario, mediante la cual se adjudica la mitad de los escaños del parlamento; al mismo tiempo, hay una elección con listas partidarias según el sistema de representación proporcional: los votos que obtienen los partidos se adjudican proporcionalmente en forma de mandatos para ocupar la mitad de los escaños parlamentarios. Este procedimiento electoral no crea en el parlamento una imagen representativa, pues el sistema proporcional es distorsionado por los representantes directos de los distritos electorales.

*26.2.6 Ley de lemas**

La ley de lemas es un sistema electoral que reúne las elecciones primarias internas de un partido y las elecciones principales. Los partidos o sus fracciones pueden presentar diversas listas que compiten entre sí, pero también con los demás partidos. Los electores tienen un voto para elegir a los diputados y otro para elegir al presidente; en algunos casos, sólo tienen un voto para la elección presidencial y para la lista de diputados.
Tras la elección, se cuentan primero los votos que obtuvo un partido, sumando los de todas sus listas; luego se comparan entre sí los resultados y resulta electo presidente un candidato del partido más votado; éste será el de la lista que obtuvo la mayor cantidad de votos dentro del partido. Es un procedimiento complicado, pues generalmente se opera con muchas listas diferentes de un partido, las cuales a su vez se distinguen claramente desde el punto de vista político: la gama se extiende desde la extrema izquierda hasta la extrema derecha. Entre las listas surgen complejas dependencias, pues si una lista abandona la lucha electoral por no tener posibilidades, al partido le faltarán en el escrutinio los votos que pueden decidir su victoria o su derrota.
El sistema de listas es sumamente complicado y también para los electores difícil de comprender. Mientras operaba con el tradicional sistema bipartidista vigente en América Latina, aún era abarcable; con la aparición de nuevos partidos, la vigencia de la ley de lemas hace presumir que se perderá ese panorama abarcable y que, sobre todo, ya no se podrá planificar la concepción estratégica de la lucha electoral.

Indicación estratégica:
La ley de lemas exige una intensa lucha externa contra los partidos rivales, pero una determinada lista sólo podrá tener éxito si también lo tiene en la lucha electoral dentro del partido.
En un sistema bipartidista, mediante un inteligente posicionamiento de las listas bajo una fuerte conducción partidaria, el sistema puede ser empleado de tal modo que de todos los sectores políticos del partido se obtenga un óptimo aprovechamiento. Empero, eso significa también que la política del respectivo partido como un todo no puede ni debe ser un tema en torno al cual gire la lucha electoral. Eso puede originar una amplia decepción en los electores y, a la larga, destruir el sistema político.

* En castellano en el original (*N. del T.*).

Una serie de partidos aprecian el instrumento de la ley de lemas porque con ella evitan las lacerantes luchas electorales internas previas a las verdaderas elecciones principales, y después de las elecciones primarias no necesitan obligar y motivar a las diversas fracciones internas a volver a actuar conjuntamente.

26.2.7 Sistema de votos únicos transferibles (single transferable vote, STV)

En el sistema de votos únicos transferibles el elector vota por un candidato, y establece adicionalmente un orden de candidatos a los que adjudica su voto si el candidato designado en primer lugar ya alcanzó el número de votos requerido para ser elegido o si fue eliminado por tener muy pocos votos.
La fórmula para calcular el número de votos necesario reza:

$$\frac{\text{Número total de votos emitidos}}{\text{Número de escaños a ser adjudicados} + 1} + 1 = \text{votos necesarios para la elección}$$

Ejemplo: en un distrito electoral hay que elegir a 4 diputados; se emiten 10.200 votos. El número de votos requerido para la elección se calcula así:

[10.200 / (4 + 1)] + 1 = 2.041

El número de votos aquí calculado debe ser obtenido por los respectivos candidatos. Si uno de ellos es elegido con ese número de votos, los votos remanentes le son asignados a los otros candidatos según la respectiva preferencia establecida por el elector. Si los votos remanentes no bastan para elegir a otro, el candidato menos votado es retirado de la carrera, distribuyéndose sus votos entre los de los demás candidatos.

Los candidatos obtuvieron estos resultados:
A = 3.410, B = 1.901, C = 1.440, D = 1.406, E = 1.050, F = 1.023
Sólo el candidato A logró el suficiente número de votos para ser elegido; obtuvo un excedente de 1.329 votos; sus 3.410 votantes eligieron su segunda preferencia como sigue:
B = 1.526, C = 179, D = 1.216, E = 40 y F = 449
La fórmula para calcular los votos a ser transferidos al candidato B reza: cantidad de votos no necesarios para lograr un mandato (1.329) / número total de votos a favor de A (3.410) x cantidad de votos preferenciales a favor de B (1.526) = votos a ser transferidos (594).
Según esta fórmula, a los votos obtenidos se deben transferir: a B 594 votos = 2.495, a C 70 votos = 1.510, a D 474 votos = 1.880, a E 16 votos = 1.066 y a F 175 votos = 1.198. Así también B resulta elegido, teniendo incluso un excedente de 454 votos; éstos vuelven a ser distribuidos, etc.

26.2.8 Sistemas de votos suplementarios (supplementary vote, SV)

Estos sistemas, que permiten a los electores hacer una segunda elección si su candidato en la primera no tiene éxito, no son aplicables en el marco de distritos electorales con sistemas de mayorías relativas y en elecciones por listas. Estos sistemas unifican una primera y una segunda vuelta electoral.

En los distritos uninominales, el sistema de votos alternativos funciona así: el elector expresa su primera prioridad poniendo un 1 delante de un candidato, su segunda prioridad poniendo un 2 delante de otro, etc.

Si del escrutinio de los votos de la primera elección resulta que ningún candidato logró la mayoría absoluta, el candidato con el menor número de votos es eliminado y sus votos de la segunda elección son adjudicados a los candidatos que siguen en carrera. Si tampoco ahora resulta una mayoría absoluta, es eliminado el siguiente candidato con el menor número de votos y sus votos de la segunda elección son adjudicados a los candidatos que siguen en carrera. Esto continúa hasta que uno de los candidatos logre la mayoría absoluta.

Ejemplo: en el distrito electoral se emiten 5.000 votos, de modo que la mayoría absoluta es de 2.501. El escrutinio de la primera elección arroja el siguiente cuadro:

Candidato 1	*Candidato 2*	*Candidato 3*	*Candidato 4*
1.980	*1.720*	*1.004*	*296*

Es apartado de la carrera el candidato 4 con 296 votos y sus votos de la segunda elección agregados a los de los otros candidatos:

Candidato 1	*Candidato 2*	*Candidato 3*	*Candidato 4*
1.980	*1.720*	*1.004*	*296*
102	*176*	*8*	
2.082	*1.896*	*1.112*	

Como todavía ningún candidato tiene la mayoría absoluta, ahora es apartado de la carrera el candidato 3 y sus votos de la segunda elección se distribuyen entre los otros. Para los ocho votos del candidato 4 hay ahora una tercera elección:

Candidato 1	*Candidato 2*	*Candidato 3*
2.082	*1.896*	*1.112*
212	*900*	
2.294	*2.796*	

El candidato 2 tiene ahora el número de votos necesario y resulta elegido.

En realidad, la segunda vuelta electoral es un instrumento similar. En todo caso, tiene el efecto de que sea elegido el candidato con mayoría absoluta, luego de que los electores de los candidatos que no tuvieron éxito pueden volver a escoger los primeros dos lugares.

26.3 Derecho al sufragio

El derecho al sufragio es el fundamento de toda elección. Dado que toda manipulación del mismo tiene razones y efectos particulares, muy a menudo se intenta crear nuevas

mayorías en los países cambiando el derecho al voto. Por de pronto, debe imperar la condición de que el sufragio sea universal, es decir, que todos los ciudadanos que cumplan algunos requisitos indispensables tengan el derecho a votar, independientemente del sexo, de la raza, del idioma, del ingreso o de la propiedad, de la profesión, del estrato o de la clase social, del nivel educativo, del credo o de la convicción política. Entre los requisitos indispensables figuran una edad determinada, la ciudadanía, la residencia, estar en posesión de las facultades mentales, la plena capacidad de derecho. Pero precisamente aquí se dan muchas manipulaciones.

Alemania redujo dos veces la edad mínima para poder votar: en 1971 de 21 a 18 años y en 1998, para las elecciones municipales, de 18 a 16 años. La ampliación a generaciones más jóvenes tiene también un trasfondo político vinculado al intento de crear mayorías para cierto sector.

Una discusión reiterada es la que tiene que ver con el analfabetismo. Por supuesto, hay motivos para dudar de que los electores que no saben leer puedan utilizar papeletas electorales complicadas. Sin embargo, es tarea del Estado tomar medidas en cuanto a las papeletas electorales, de modo que también los analfabetos puedan reconocer sin duda alguna, mediante imágenes y símbolos, de qué partido o de qué candidatos se trata. La legislación electoral debería, pues, considerar la capacidad de quienes tienen derecho a votar.

En muchos países están muy difundidas las restricciones a ese derecho que afectan a ciertos grupos étnicos, a ciertas religiones o, en casos excepcionales, también al género. Particularmente críticas son las decisiones sobre minorías nacionales excluidas.

Por ejemplo, los rusos que no tienen la nacionalidad de los países bálticos y la población indígena de América Central.

Por otro lado, algunos sistemas electorales le permiten votar a los exiliados residentes en un país; otros, por el contrario, los excluyen del derecho al sufragio.

26.3.1 Registro electoral

En mucho países, los ciudadanos deben inscribirse en el registro electoral antes de poder votar. En parte, la inscripción es un acto muy burocrático que presupone tener los documentos personales vigentes, lo cual no es el caso de muchos grupos poblacionales, sobre todo de los marginados; así, a tales grupos o se les priva del derecho a votar o se les dificulta mucho realizar el proceso de inscripción. Las amenazas de la burocracia y de ciertos partidos juegan aquí un papel importante. A menudo la oposición no logra que sus seguidores se inscriban en el registro electoral porque hay demasiadas dificultades y mucho temor.

Sin embargo, cuando la gran mayoría de los electores están inscritos en los registros electorales, empieza una segunda forma de manipulación y de fraude electoral: para obtener ciertos resultados, determinadas personas son eliminadas del registro electoral o son asignadas a otros locales electorales o personas fallecidas adquieren el derecho al voto que es ejercido por personas vivas.

26.3.2 Diseño de los distritos electorales

El diseño del distrito electoral es una famosa forma de manipular elecciones. En efecto, su configuración permite lograr mayorías claras a favor de ciertos candidatos o de ciertos partidos. Si en las próximas elecciones se quiere derrotar a un diputado, se rediseña el distrito electoral agregándole áreas poblacionales que fortalecen la propia posición y se le adjudican a otros distritos electorales áreas poblacionales desfavorables. Para diseñar los distritos electorales en tal sentido, ello presupone lógicamente la posibilidad de influir en el Ejecutivo. Esta forma de diseñarlos se llama *gerrymandering*.

> *El nombre se deriva de Elbridge Gerry, gobernador de Massachusetts, quien en 1811 diseñó los distritos electorales de tal modo que pudo ser reelecto. Este hecho, empero, no acabó con su carrera política: desde 1812 hasta su muerte en 1814 fue vicepresidente de EEUU.*

El *gerrymandering* es apropiado, sobre todo, para los distritos uninominales con sistema mayoritario; tal manipulación resulta mucho más difícil en sistemas con votos únicos transferibles.

26.3.3 Candidaturas

Una conocida forma de manipular a través de candidaturas es la postulación de pseudo candidatos para quitarles votos a los candidatos contrarios.

> *Ejemplo: en un distrito uninominal se espera que los votos se distribuyan de tal modo que el candidato A reciba 10.000 votos y el candidato B 7.000. Si B se empeña en que se presente un candidato A1, con ofertas muy similares a las de A, el resultado podría variar como sigue: A recibe 6.000 votos, A1 4.000 y B 7.000, con lo cual éste resultaría elegido sin haber ganado un sólo voto adicional.*

Por tanto, la postulación de los candidatos y los requisitos que deben llenar las candidaturas pueden influir mucho en el resultado electoral, razón por la cual se intentan reiteradamente imponer restricciones a las candidaturas: la forma más brutal es la de prohibir un partido para excluirlo de las elecciones; otras formas son las regulaciones que vinculan la candidatura a ciertas prescripciones relativas, por ejemplo, a sexo, edad, domicilio, duración de la radicación en el distrito electoral, pertenencia a una raza, una religión o una nación; otro método consiste en exigir para una candidatura el depósito de una gran suma de dinero, que muchos candidatos o partidos no pueden reunir.

26.4 Monitoreo

Es necesario examinar de la manera más precisa cada paso en la preparación y en la realización de las elecciones. Para ello, la oposición debe tener acceso a los órganos que deciden sobre importantes pasos preparatorios de las elecciones y la posibilidad de acompañar todo el proceso.

Con demasiada frecuencia se cree que el control del proceso electoral es importante sólo en los últimos días previos a las elecciones. Esto es un error. Como ya se vio más

arriba, manipulando el registro electoral, la legislación electoral, el diseño de los distritos electorales, etc. se pueden crear las bases para una victoria o para una derrota. Un monitoreo eficaz debe estar en condiciones de responder en forma concluyente las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo llegó a sancionarse la legislación electoral?
2. ¿Hay discriminaciones en la legislación electoral?
3. ¿Qué tan seguro es el registro electoral?
4. ¿Hubo incidentes al inscribirse los electores?
5. ¿Hubo discriminaciones en las listas de candidatos y de partidos?
6. ¿Qué partidos están prohibidos y por qué razones?
7. ¿Qué partidos no fueron admitidos para las elecciones y por qué razones?
8. ¿Son comprensibles para los electores el sistema y la legislación electorales?
9. ¿Se imponen condiciones para llevar a cabo la lucha electoral, cuáles son y en qué medida amenazan la igualdad de oportunidades?
10. ¿De cuánto tiempo se dispone para preparar candidaturas?
11. ¿De cuánto tiempo se dispone para la lucha electoral?
12. ¿Hay acceso a los medios de comunicación o no está garantizada aquí la igualdad de oportunidades?
13. ¿Pueden desplazarse los candidatos libremente por la circunscripción electoral?
14. ¿Quién organiza el diseño, la impresión, la producción y la distribución de las papeletas electorales?
15. ¿Está regulada la dirección de los locales electorales?
16. ¿Las urnas electorales se encuentran selladas y vacías?
17. ¿Es libre la votación en los locales electorales y está garantizado el voto secreto?
18. ¿Hay agentes de los diversos partidos participantes en los locales electorales o en las mesas receptoras de votos?
19. ¿Deben identificarse los electores antes de recibir las papeletas electorales?
20. ¿Hay amenazas de violencia o coacciones a las directivas de las mesas receptoras de votos?
21. ¿Es público el escrutinio?
22. ¿Son documentados correctamente los resultados y trasladados según la planificación?
23. ¿Dónde quedan las papeletas electorales escrutadas?
24. ¿Está asegurado que en las pausas del escrutinio ninguna persona no autorizada acceda a las urnas electorales o a las papeletas electorales?
25. ¿Está garantizado que los sistemas informáticos para registrar los resultados no están manipulados?
26. ¿Ha montado el monitoreo un sistema paralelo para registrar los resultados electorales y coinciden los resultados registrados, en alguna medida, con los resultados publicados?

27 Estrategias contra el fundamentalismo

27.1 Fundamentalismo[103]: ¿qué es eso?

Más allá de la delimitación entre sus interpretaciones religiosa y no religiosa, el concepto de fundamentalismo ha adquirido hasta hace poco un significado preciso; por lo general, se emplea como un concepto estructural que implica que los sistemas de pensamiento y de acción se cierren, arbitrariamente, ante las críticas y las alternativas. Actualmente se habla de fundamentalismo para referirse a la orientación teórica y a las formas prácticas de organización de un amplio antimodernismo cultural y político. Se discute si el concepto debe limitarse a las manifestaciones religiosas del antimodernismo o si debe extenderse a otros ámbitos.

En el sentido clásico, el fundamentalismo es un movimiento opuesto a la Ilustración y a la sociedad pluralista, opuesto a la osadía de pensar por sí mismo, de asumir responsabilidades, de estar obligado a justificarse, de la inseguridad y de la tolerancia. En vez de ello, ofrece la seguridad y la cohesión de fundamentos absolutos, ante los cuales todo lo demás, incluyendo los derechos humanos, se vuelve relativo, sin relativizar los fundamentos mismos. Quien no quiera ubicarse en su campo, no merece que se respeten sus argumentos disidentes, ni sus dudas, ni sus intereses ni sus derechos.

Generalmente, el fundamentalismo se define por su orientación religiosa: se distingue el fundamentalismo islámico, cristiano, budista, sij, judío, hinduista y shintoista, pero no son las únicas formas que existen, pues en realidad hay otras mucho más trascendentales que en ciertas culturas pueden tener también un trasfondo puramente étnico.

La discusión actual se centra, la mayoría de las veces, en el fundamentalismo islámico, lo cual es un error. Por dos razones: primero, porque con ello se dejan de lado muchos otros tipos de fundamentalismo de otras religiones y etnias, pese a que tienen efectos similares en la región; segundo, porque el fundamentalismo islámico no es uniforme, sino que tiene muchas facetas que, en parte, se combaten mutuamente.

A continuación se describen los movimientos fundamentalistas en diversas partes del mundo y se explican sus objetivos.

27.1.1 Fundamentalismo islámico

Fundamentalismo revolucionario chiita (Irán)

El movimiento fundamentalista iraní apareció en los años 60 y 70 en conexión con dos tendencias de larga duración: el proceso de secularización, por un lado, y el desarrollo socioeconómico rápido y desequilibrado, por el otro. Con el carismático líder Komeini, un sha enfermo y un presidente norteamericano débil, el movimiento logró convertir al país en un Estado islámico.

103 Información básica sobre el fundamentalismo se encuentra en la obra de cinco tomos: *The fundamentalism project* editado por Martín E. Marty y R. Scott Appleby, publicado en The University of Chicago Press, Ltd., London.

Movimiento radical sunita (Egipto)
Luego de que el maestro Hasan al-Banna fundara las hermandades musulmanas en 1928, el movimiento apareció primero en forma moderada con escuelas islámicas, clubes juveniles, sindicatos, etc. para oponerse al secularismo occidental importado. Su ideología se basaba en que el Corán y el *Hadit* ofrecían en todo momento y en cualquier ámbito la única directriz capaz de restablecer el mundo del islam. El movimiento se radicalizó por la confrontación con los gobiernos seculares egipcios, cuya actitud frente al proyecto islamizador era negativa. La radicalización se produjo cuando el movimiento fue castigado por incursionar en política, especialmente cuando los oficiales libres nasseristas prohibieron la hermandad y encarcelaron a sus líderes. Sayyid Qutb creó la base ideológica de un movimiento sunita radical, que se difundió con fuerza tras su ejecución. Las células del movimiento siguen hasta hoy esa ideología de Qutb que sustenta la radicalización. Los diversos líderes aplican estrategias diferentes porque entre ellos no hay consenso en cuanto a si el enemigo es, realmente, toda la sociedad egipcia o sólo el Estado o, antes que nada, los líderes del Estado.

Hamas (Palestina)
Hamas fue fundado en Gaza como un vástago de la hermandad musulmana en el marco del proyecto islamizador. Incitado por las temerarias acciones de la pequeña secta “guerra santa islámica”, se radicalizó y entró a competir con la OLP por el control de la resistencia a la ocupación israelí. En 1993 el acuerdo de Oslo dejó a *Hamas* como la fuerza de obstrucción mejor organizada e influyente de la zona.

27.1.2 Fundamentalismo cristiano

Protestantes del Ulster (Irlanda)
Aunque evidentemente el conflicto religioso es la base de la acción de los protestantes del Ulster contra los católicos irlandeses, en este enfrentamiento se evidenció que la religión, sobre todo desde que asumió el liderazgo el carismático reverendo Ian Paisley, sirvió más bien como un instrumento para dirimir un conflicto étnico. El conflicto real se da entre protestantes escoceses-ingleses y católicos irlandeses.

Cristianos protestantes (2ª aparición, desde fines de los 70 hasta hoy) (EEUU)
El fundamentalismo protestante cambió en su segunda aparición: si antes había una marcada orientación premilenarista basada en que los tiempos empeoran y en que Jesús vuelve para establecer el reino milenario de los justos, hoy se ha impuesto una orientación posmilenarista basada en que Jesús sólo vendrá cuando los cristianos creyentes hayan creado el camino hacia un mundo justo.
En el caso de la orientación premilenarista, la tarea no consistía en ocuparse del mundo, sino crear enclaves - un mundo alternativo de la gracia - para ganar almas. En el de la orientación posmilenarista, influida sobre todo por la crisis moral y social de los años sesenta y setenta, con los fallos de la Corte Suprema sobre la abolición de la oración en las escuelas y a favor del aborto, los creyentes en la Biblia ya no podían seguir esperando pasivamente a Jesús, sino tenían que influir en forma activa en la política y en la sociedad para detener el pluralismo que los amenazaba. La *Christian Coalition*

de Pat Robertson y su libro *El nuevo orden mundial* describen ese compromiso de la teología dominante.

En su libro *The secular city*, el teólogo norteamericano Harvey Cox distingue dos formas de fundamentalismo: el conservador y el de las comunidades pentecostales. Los fundamentalistas de orientación conservadora quieren lograr la identidad de los creyentes recurriendo a una ley formal y escrita; las comunidades pentecostales, en cambio, se abren más al futuro y a la esperanza y se dejan poseer por el sueño de una Norteamérica pura y creyente que habría existido alguna vez. Los pentecostales, impulsados por la esperanza milenaria, creen que tales ideas pueden atraer a los pobres y excluidos, es decir, al 87% de la población mundial que vive en extrema pobreza.

Comunidades pentecostales (Guatemala)

Las comunidades pentecostales nacieron en Guatemala debido

1. al influjo de misioneros norteamericanos como Bill Bright y Pat Robertson,
2. a operaciones políticas conjuntas para fortalecer el movimiento evangélico y un gobierno de derecha y
3. a la decadencia del *status* y de la influencia de la Iglesia Católica.

Esta decadencia fue provocada por el carácter europeo foráneo de la Iglesia Católica, a lo que se sumó el reproche de estar aliada a la clase dominante, cuya política económica había fracasado, generando desnutrición, esclavitud, analfabetismo, migración, explotación y presión sobre las masas. El intento de abandonar la religión que tenían hasta entonces, que sólo les había deparado pobreza, a favor de una economía diferente dirigida por un hombre fuerte (general Ríos Montt), llevó a las comunidades pentecostales de Guatemala a apoyar al candidato presidencial Serrano, favorecido por Ríos Montt tras su fracaso como candidato.

Comunión y Liberación (*Comunione e Liberazione, CL*) (Italia)

Se basa en una ideología católica conservadora y en una estrategia de política de poder. El movimiento nació en Milán, en la Italia de la posguerra, con la figura carismática de Luigi Giussani, quien formuló una crítica cristiana a la cultura moderna, unida a una filosofía del "nuevo cristianismo", calificada por el Papa Juan Pablo II como una vía para revitalizar el catolicismo italiano destinado a la muerte. El movimiento se dirigió a quienes tenían pocas perspectivas laborales, estaban desilusionados del radicalismo revolucionario y rechazaban la corrupción moral de la sociedad italiana. CL atacó la secularización y desarrolló programas difundidos a través de sus "escuelas".

CL tiene un grupo directivo interior (*Movimento Popolare*) y una unidad operativa que intenta influir en la sociedad y, sobre todo, en la economía y en la política (*Compagnia delle Opere*).

27.1.3 Fundamentalismo hindú

Fundamentalismo hindú (India)

En la India hay tres organizaciones fundamentalistas hindúes relacionadas entre sí:
Rashtriya Svayamsevak Sangh (RSS o Unión Nacional de Voluntarios),
Vishwa Hindu Parishad (VHP o Sociedad Hindú Mundial) y

Bharatiya Janata Party (BJP o Partido del Pueblo de la India).
Estos movimientos se derivan del *Hindu Mahasabha* (Gran Consejo Hindú), fundado en 1915 como respuesta a la formación de la liga musulmana. La cabeza visible de esta asociación creó la base ideológica del fundamentalismo hindú con el libro *Hindutva*.
El objetivo del fundamentalismo hindú es aumentar el área de influencia del *Hindutva* e incluir a los sijs, los jainitas y los budistas, lo quieran o no. A los diferentes grupos también les interesa mantener la casta de los intocables dentro de la fe hindú y no entregarla a los musulmanes. La constitución de la India, en gran medida secular, debe ser reemplazada por una basada en el *Hindutva*.

27.1.4 Fundamentalismo judío

Gush Emunim (Israel), bajo la dirección de Rabbi Kook
Se trata de una organización fundada por Rabbi Kook en la fase que concluyó en 1977, cuando - en la lucha contra el derrotismo de las elites israelíes - se instalaron asentamientos contra la voluntad del gobierno israelí.

Kach: Liga de Defensa Judía (EEUU e Israel), bajo la dirección de Meir Kahane
La Liga de Defensa Judía se desarrolló a fines de los 60 en Norteamérica, especialmente en Nueva York, bajo la dirección de Meir Kahane. Abogó por la protección a las minorías y se defendió, sobre todo, de los militantes negros; intentó influir en las organizaciones locales educativas y de beneficencia; al mismo tiempo organizó la lucha contra el *establishment* liberal y estableció una clara línea divisoria entre la comunidad judía “sitiada” y el resto de la sociedad.
Cuando en 1971 Kahane se traslada a Israel, intenta llegar a los sefardíes (judíos hispano-portugueses y sus descendientes) en los barrios pobres de las grandes ciudades y articula su concepción tribal de una etnia judía. En la lucha contra los árabes, que aparecen sobre todo como rivales en el mercado laboral, Kahane aboga por excluirlos, primero del vecindario judío y luego del país. Otro frente de lucha se abrió con los liberales asquenazíes (judíos del Centro y del Este de Europa, con tradición y lengua propias) que, por ser pudientes, ya de por sí eran vistos con recelo por los desposeídos sefardíes.

Habad (Lubavitcher Hasidim), (Bielorrusia, EEUU e Israel)
El movimiento, nacido en Bielorrusia y más tarde expulsado a Polonia, tiene una organización centralizada en el *rebbe* que opera en todo el mundo y que usa intensamente la tecnología comunicacional moderna. El movimiento se orienta hacia la esperada redención mesiánica; esto desata su intensa actividad misionera dentro de la población judía para recuperar a los judíos que cayeron en el secularismo.

Judíos *haredim* (Israel)
La denominación *haredim* proviene de Isaías 66:5 que dice: “Oíd la palabra del Señor, vosotros que teméis (*haredim*) Su palabra”. Los judíos *haredim* son, pues, aquellos que siguen invariablemente la palabra, de modo que también pueden ser calificados de ultra ortodoxos; en lo posible, se organizan en zonas comunes y se aíslan

marcadamente del exterior; exigen mantener a toda costa las prescripciones del judaísmo.

27.1.5 Fundamentalismo budista

Sinhal Maha Sabha (Sri Lanka)
Nació en Sri Lanka en 1933 como una organización opuesta a los británicos, que casi habían destruido el budismo. Tras la muerte de Dharmapala, su primer líder, fue dirigida por Bandaranaike quien - tras la liberación del dominio colonial - lanzó una exitosa campaña pro budista y pro *shinala*. Esta campaña desató violentos enfrentamientos con los tamiles. Como habían estado asociados estrechamente a los británicos, los tamiles fueron los verdaderos perdedores de la modernización que implicó el proceso descolonizador y fundaron organizaciones que defendieron ideas separatistas.
Hoy, sin importar quién gobierne - el pro budista Partido de la Libertad de Sri Lanka (*Sri Lanka Freedom Party SLFP*) con su ala terrorista clandestina *Janata Vimukti Peramuna* (*JVP*) o Frente de Liberación Nacional (*National Liberation Front*), o el Partido de la Unidad Nacional (*United National Party, UNP*) -, los enfrentamientos políticos entre ambos bandos son encarnizados, pero mucho más aún los dirigidos contra las organizaciones tamiles (el Frente Unido de Liberación Tamil (*Tamil United Liberation Front TULF*) y los Tigres de la Liberación de Tamil *Eeelam* (*Liberation Tigres of Tamil Eelam LTTE*)).

27.1.6 Fundamentalismo sij

Fundamentalismo sij (Pakistán e India)
El sijismo es una religión con alrededor de catorce millones de seguidores que viven sobre todo en el Punjab. El libro sagrado de los sijs es el *Adi Granth*. El sexto gurú, Hargobind, confirmó que el Estado y la religión son inseparables y legitimó el uso de la espada para defender los intereses de los sijs.
Luego de 1947, tras la división de la India, varios millones de sijs tuvieron que abandonar Pakistán e instalarse al Sur de la nueva frontera. El nuevo gobierno hindú redujo a su vez los privilegios que tuvieron bajo el régimen británico. Los sijs son, pues, clásicos perdedores de la modernización en el proceso de descolonización. Tras la fundación del partido religioso Shiromani Akali Dal, se formularon ideas separatistas para el Punjab. A principios de los años 80, el líder Jarnail Singh Bhindranwale organizó el *Khalsa Dal* (Grupo de los Puros) que de inmediato llevó a cabo acciones violentas que acabaron en asesinatos y arrestos. La exigencia central es el establecimiento de un estado independiente sij (Khalistán).

27.1.7 Fundamentalismo shinto

Fundamentalismo bajo los emperadores Meiji (Japón)
Tras la restauración del imperio Meiji en 1868, el fundamentalismo japonés shinto fue primero una reacción contra las influencias foráneas y la complejidad del desarrollo japonés. En el período 1930-1945 su combinación con ideas nacionalistas generó fuertes elementos de unión entre los movimientos fundamentales estatal y religioso

que resultó en: el imperio (con poder estatal y religioso), el shintoísmo estatal, la moralidad nacional, el Estado de las familias, el ultranacionalismo y el fascismo. Después de la Segunda Guerra Mundial las potencias vencedoras y la casa imperial decidieron suprimir la unión entre el shintoísmo y el Estado.

Pese a todo, en Japón hay organizaciones de derecha que propugnan el restablecimiento de la unidad entre el Estado y la religión. También la política, dirigida durante muchos años por el Partido Liberal Demócrata (LDP), reintroduce paulatinamente ciertos elementos shintoístas en la educación y en los rituales estatales.

En Japón actúan además una serie de nuevas religiones y organizaciones con trasfondo religioso (*Mahikari*, Asociación Luz Divina, *Agonshu*) que practican comportamientos fundamentalistas.

27.2 Fundamentalismo: sus causas y su desarrollo histórico

27.2.1 Historia

La palabra fundamentalismo aparece primero relacionada con una serie de escritos religiosos que aparecieron en EEUU en los años 1910-1915 bajo el título *The fundamentals* y el subtítulo *A testimony to truth* ("Un testimonio de la verdad"). Los cristianos protestantes que editaron la serie, fundaron en 1919 una organización que operó a nivel mundial: la *World's Christian Fundamentals Association*. Así nació la denominación para ese forma de creencia religiosa que se impuso rápidamente tanto en el lenguaje cotidiano como en el científico. Recién en los últimos tiempos fue aplicada a manifestaciones comparables de otras religiones y por último también a formas de organización y de orientación de tipo no religioso, que, por su parte, tienen una más larga tradición.

Son sobre todo cuatro las "verdades fundamentales" (*fundamentals*) inamovibles que caracterizan esos movimientos:

1. La infalibilidad literal de un mensaje "verdadero", como la Biblia, el Corán, los Vedas, el *Adi Granth*, etc., y la imperturbable certeza de que el mensaje "verdadero" no puede contener errores.
2. La nulidad de toda teología y ciencia modernas, en la medida en que contradigan el mensaje "verdadero".
3. La convicción de que nadie que se aparte del punto de vista fundamentalista puede ser un verdadero creyente.
4. La convicción, más acentuada en la praxis del movimiento que en sus escritos, de que la moderna separación entre iglesia y Estado debe ser eliminada a favor de una determinación religiosa de lo político, si las reglas políticas colisionan con las convicciones religiosas fundamentales.

De hecho, el fundamentalismo ya existió a principios del siglo XIX, es decir, mucho antes de que se acuñara el concepto. Nació en Europa como un movimiento opuesto al modernismo introducido por I. Kant, desde la filosofía, en la religión y en la teología. Las posturas modernistas, a las que se enfrentaron el fundamentalismo protestante y luego el católico, encarnaban la penetración del espíritu de la Ilustración en la teología y en la religión, limitando a ésta al papel de garante de las motivaciones morales.

El proceso de modernización, que ya desde el siglo XII empezó a configurar la cultura occidental mediante grandes y lentos impulsos, había promovido la secularización desde el siglo XVIII. El fundamentalismo religioso representa el intento de mantener alejadas de la religión, mediante dogmatizaciones arbitrarias, la incertidumbre generalizada de pretender poseer todos los conocimientos y la apertura general de todos los sistemas sociales hacia las alternativas que el proceso de modernización trajo consigo, así como el intento de inmunizar artificialmente ciertos fundamentos contra cualquier duda y contra cualquier crítica.
Los estudios histórico-religiosos de H. Küng muestran que, a más tardar desde el siglo XIX, en todas las religiones del mundo podían observarse procesos comparables de modernización: en todas partes apareció un fundamentalismo como reacción contra ese proceso de apertura. En esta perspectiva histórica, el fundamentalismo es el intento de hacer que un paradigma más antiguo de exégesis propia de una religión sea absolutamente vinculante frente a todos los nuevos paradigmas. Recientes estudios científicos han descrito las formas budista, islámica, hinduista, confuciana, judía y otras del fundamentalismo como reacciones particulares contra tentativas de apertura inherentes a la religión. Los éxitos del fundamentalismo en la lucha contra las interpretaciones modernas de las respectivas tradiciones religiosas propias varían mucho en las diversas culturas y dependen de oscilaciones históricas. El punto central siempre lo constituye la separación entre el Estado y la religión. Como una ideología política o que opera políticamente, el fundamentalismo se caracteriza siempre por una cierta pretensión, de diverso alcance, de unir el Estado y la religión.

27.2.2 Criterios de explicación del fundamentalismo

Los criterios para explicar la aparición y las posibilidades de expansión del fundamentalismo religioso y del no religioso pueden buscarse y hallarse en diferentes niveles.
En el *nivel psicológico*, pueden encontrarse motivos cuando el fundamentalismo sirve para refugiarse en certezas absolutas bajo las modernas condiciones de incertidumbre; la causa radica en la incapacidad de soportar situaciones abiertas y ambiguas.
En el *nivel social*, hay motivos cuando se trata de asegurar la identidad social en una sociedad pluralista.
En el *nivel político*, hay motivos cuando no se está dispuesto a aceptar el relativismo político de la democracia.
En el *nivel antropológico*, hay motivos cuando se cree que el ser humano no puede existir sin un fundamento de certezas definitivas.
El fundamentalismo no representa un problema cuando individuos o grupos tratan de alcanzar certezas, sino cuando el grupo percibe la certeza como seguridad sólo cuando vale para todos y puede imponerse coactivamente.
Los movimientos fundamentalistas se forman y triunfan sólo cuando reinan ciertas condiciones y ocurren ciertos acontecimientos; esto significa que el desarrollo masivo del apoyo fundamentalista depende de las condiciones marco y de la casualidad.
Las condiciones marco son:

- El deterioro de las identidades y de la orientación socio-cultural interiorizadas

Incluye el cuestionamiento del orden estatal debido al creciente estallido de conflictos, solucionados en forma insatisfactoria para grandes grupos, y debido a la pérdida de credibilidad en el sistema estatal y en sus actores (pérdida de autoridad de la casta política, corrupción, ruptura con el comportamiento tradicional, etc.).

- La experiencia o la amenaza de inseguridad social
  Incluye los efectos negativos de las tendencias políticas y económicas, la aparición de tensiones sociales y que los estratos bajos y medios experimentan y prevén inseguridad económica y social.
- Una oferta creíble presentada en la situación actual por parte de la organización, de la retórica y de la conducción fundamentalista.
  Incluye el **mensaje "verdadero"** (Biblia, Corán, Vedas, etc.), un "**mensajero**" que vive la verdad (profeta, gurú, iluminado, maestro) o un **líder carismático**, una **comunidad** separada del exterior, el **destino** (cielo, *Dar-ul-Islam*, Tierra de Promisión, sociedad sin clases, dominio mundial) y el "**mal**" fuera de la comunidad (los "otros", otra religión, los colonialistas, otras etnias o naciones).

27.3 ¿Qué le critican los fundamentalistas a muchos países?

La crítica central empieza con la separación entre las esferas privada y pública, propia de las sociedades de los países industrializados de Occidente. Los fundamentalistas religiosos se oponen a esa influencia occidental y nociva y exigen que se elimine esa separación, para ellos artificial y arbitraria. En los estados de derecho, la separación entre las esferas pública y privada se mantiene mediante el concepto de libertad, que, en las democracias constitucionalizadas, es parte de la constitución. Al garantizar las libertades ciudadanas, la constitución garantiza que el gobierno no intervendrá en los asuntos privados de los ciudadanos, entre los que figuran especialmente la libertad de culto y la convivencia de diferentes concepciones de valores, es decir, la existencia de una sociedad pluralista. Ello crea una clara separación: la religión es una cuestión privada y la esfera pública es secular.
La combinación de las fuerzas del mercado y del estado nacional genera una organización social que abarca un gran número de personas que viven en un territorio más o menos claramente definido. Los ciudadanos de tal sociedad se hallan unidos por lazos económicos y por el patriotismo; en pequeños grupos se mantienen unidos por lazos de amistad, de parentesco y de religión. A mayor protección de los vínculos privados mediante reglas de libertad, mayor separación entre las vidas privada y pública. Esta forma de sociedad - cada vez más difundida en el mundo tras la abolición del colonialismo, especialmente tras la Segunda Guerra Mundial - es inaceptable para los fundamentalistas religiosos y, en algunos casos, también para los fundamentalistas étnicos.

27.4 ¿Qué le critican los fundamentalistas a la economía?

Las concepciones económicas de los fundamentalistas son, en gran medida, una reacción a lo que se percibe como una injusticia del sistema económico y de sus cambios

generados por la revolución industrial, la expansión de los gobiernos seculares y la revolución de la información. La percepción es la misma, tanto en sociedades ricas como en pobres: la modernización corrompió a los individuos, desgarró comunidades, parceló el saber humano y reemplazó la atmósfera fraternal de la economía premoderna por la competencia inhumana en el mercado o por la acerba competencia en torno a los recursos públicos.

La crítica económica de los fundamentalistas al sistema económico no se basa en objetivos comunes: las concepciones económicas fundamentalistas son radicalmente distintas y no tienen un denominador común.

La economía hindú desea conservar y no abrir la economía de la India, tradicionalmente cerrada y muy protegida de la competencia extranjera. Esta política sirve a los intereses de los comerciantes y de los empresarios, pero lesiona los intereses de la masa de consumidores.

La economía islámica es parte de una extendida resistencia; su objetivo es romper el predominio del pensamiento occidental y restablecer el sentimiento de superioridad de la comunidad islámica. Muchos aportes de la economía islámica de los últimos tiempos ocultan esa motivación elemental y dan la impresión de que se trata, simplemente, de tener más justicia y más eficiencia.

La economía budista prioriza una serie de condiciones que aseguran el *status* socioeconómico de los monjes budistas. El fin manifiesto es más noble: liberar al individuo de las cadenas del materialismo.

La economía cristiana protestante se distingue de la libertaria: la crítica no se dirige absolutamente contra todo gobierno, sino contra el que no es cristiano.

Aunque todas las concepciones económicas fundamentalistas tienen objetivos distintos, coinciden en la crítica al sistema económico mundial: todas creen que la enfermedad de la civilización moderna se funda en la degeneración moral. Los gobiernos no religiosos y la educación secular han desatado el egoísmo e ignorado los instintos nobles.

Las concepciones económicas fundamentalistas instan a la gente a incorporar el interés social en sus reflexiones económicas, es decir, a dotar a la economía de un componente moral.

27.5 ¿Qué quieren los fundamentalistas políticamente activos?

En lo esencial, a los activistas políticos les interesan tres ámbitos que sucintamente pueden describirse como “retirada”, “unidad” y “coerción”.

27.5.1 Retirada

Los fundamentalistas exigen que su grupo, si así lo desea, pueda desprenderse del resto de la sociedad y no someterse a normas sociales. Esta retirada es una opción atractiva por varias razones: si los fundamentalistas objetan un sistema social que divide artificialmente la vida en un ámbito privado y otro público, entonces para ellos es mejor abandonar ese sistema social y vivir en un sistema más pequeño, pero más homogéneo. El desprendimiento de la sociedad puede darse de varias formas diferentes, extremas y menos extremas.

La forma más extrema es la constitución de un nuevo estado, que es lo que, por ejemplo, quieren los sijs del Punjab o los tamiles de Sri Lanka. El maestro Tara Singh lo dijo así: los hindúes recibieron el Indostán, los musulmanes Pakistán, ¿qué reciben los sijs?

Esas formas de retirada encierran, en última instancia, una idea secesionista, incompatible con la del estado nacional. En efecto, los disidentes religiosos de hoy ya no pueden fundar un nuevo estado, tal y como lo hicieron los Padres Peregrinos, sino que deben tomar el país de la forma como los sijs quieren quitarle el Punjab a la India. Es obvio que la secesión, como forma para solucionar conflictos religiosos y también algunos étnicos, es una receta para la guerra civil.

Mucho menos radical es la formación de un enclave dentro de una sociedad secular, que es lo que hicieron, por ejemplo, los *amish* de Norteamérica y los *haredim* (judíos ultra ortodoxos) de Israel.

Pero también los enclaves son impopulares por varias razones. Las sociedades desarrolladas brindan a sus ciudadanos una gran cantidad de bienes públicos, como la defensa nacional, carreteras, escuelas e, incluso, el sistema de gobierno. Quienes se retiran, como los *amish* y los *haredim*, se niegan a prestar ciertas contribuciones, aunque se benefician de las ventajas de la sociedad; así, los *haredim* rechazan el servicio militar, aunque pretenden ser protegidos por el ejército israelí; los *amish* no pagan cargas sociales ni ocupan cargos públicos, lo cual provoca tensiones sociales que no siempre logran superarse políticamente. Tales enclaves sólo pueden sobrevivir en democracias liberales, gracias a la tolerancia de la sociedad. Y así es como el liberalismo, justamente, contribuye a menudo a que el enemigo de la sociedad pluralista se instale y pueda desarrollarse.

Todavía menos radical es la simple concentración y el aislamiento geográficos. La mayoría de veces, empero, esto sólo es posible en grandes países, como EEUU, regidos por principios federales; así, con mucha frecuencia se exigen mayores estructuras federales con el fin de que ciertas religiones puedan aclimatarse, tal y como lo muestra la exigencia de más federalismo en Nigeria para que los musulmanes tengan más posibilidades de desarrollo. Aunque la sociedad no se oponga a ese aislamiento geográfico, tales regiones, sin embargo, son un obstáculo en la vía al desarrollo con más libertad en la comunicación y en la tecnología del transporte. Estos avances rompen barreras y fuerzan la integración del grupo reacio.

27.5.2 Unidad

La alternativa a la retirada es la unidad, es decir, la lucha por eliminar la separación de las esferas privada y pública. Los defensores de la unidad luchan por que se abandone la separación de dichas esferas, que para ellos es artificial y nociva, y prefieren cambiar el sistema antes que retirarse. Parecen luchar aún más cuanto más son derrotados o, dicho de otra manera, aumentan sus exigencias en la medida en que ven más pluralismo en la sociedad, por lo que tratan de volver a integrar elementos de la religión en el ámbito público. Un ejemplo de ello es el retorno de la oración a las escuelas públicas de EEUU.

También los *haredim* de Israel actúan cada vez más políticamente, aunque no se preocupan tanto de difundir sus concepciones religiosas sino más bien de conservar lo hasta ahora logrado que consideran amenazado.
La cuestión iraní es muy distinta. En la época del sha, los musulmanes en Irán empezaron a defenderse cuando sintieron que su camino tradicional estaba amenazado, pero su plan era mucho más radical y tuvo éxito hasta cierto punto: formaron un gobierno islámico, según las concepciones de Komeini, mediante la introducción del derecho islámico.

27.5.3 Coerción

Junto a las exigencias de "retirada" y de "unidad", también existe la de "coerción", que significa abolir la libertad religiosa e integrar a la fuerza a quienes tienen otras creencias o imponer su proscripción social. Esta es, en realidad, la exigencia más extrema. En una sociedad se puede instaurar una religión oficial, que también influya en las cuestiones públicas, pero que le permita al individuo tomar decisiones diferentes en el ámbito privado y pertenecer a una orientación religiosa distinta. Justamente esto es, sin embargo, lo que los fundamentalistas no quieren aceptar cuando exigen la "coerción", tal y como lo demuestra el caso de los bahaíes de Irán: su doctrina fue declarada una suerte de apostasía del islam y castigada con la pena de muerte. Otro caso es el de la campaña contra la minoría ahmadi de Pakistán: una ley de 1984 les prohibió "llamarse musulmanes o llamar islam a su religión, emplear la terminología islámica, recurrir al llamado a la oración, etc."; una legislación de este tipo anula definitivamente la separación entre el Estado y la religión, y no sólo incorpora la religión a la vida pública, sino elimina totalmente la esfera privada.

27.6 Panorama de los estadios de desarrollo y de las formas de manifestación de los movimientos fundamentalistas

27.6.1 Estadios de desarrollo

El fundamentalismo tiene diversos estadios de desarrollo, cada uno de los cuales depende de una serie de condiciones marco y de condiciones internas, entre las que figuran los enemigos percibidos, el estado estructural de la sociedad y la situación interna del movimiento.

27.6.1.1 Enemigos percibidos

- Las religiones establecidas en el entorno
- El Estado secular
- La sociedad civil
- La competencia entre religiones
- La competencia entre etnias y naciones
- El imperialismo y el neocolonialismo

27.6.1.2 La situación estructural de la sociedad

- Religión
  La naturaleza de la religión de acogida en la que surge el fundamentalismo es el principal factor condicionante para explicar los movimientos fundamentalistas. Es muy significativo saber en tal caso si se trata de una religión jerárquica como la Iglesia Católica o de una semijerárquica como el islam chiita o de una difusa como el hinduismo, el sijismo y el budismo. Mientras las religiones jerárquicas y semijerárquicas apenas permiten la separación de grupos fundamentalistas, las congregacionales y las difusas son mucho más propensas a ello.
- Educación
  Al difundir el conocimiento y la información, el sistema educativo secular y los medios de comunicación son una amenaza constante para la religión. Por eso, para defenderse, pero también para emplear más tarde esos instrumentos, el fundamentalismo influye en la escuela y en los medios de comunicación e intenta controlar el sistema educativo y la información.
- Comunicación
  La comunicación (periódicos, medios de comunicación masiva, películas, televisión, etc.) tiene funciones distintas frente a los movimientos fundamentalistas. Primero, el libre uso de los medios amplía la información y pone así en peligro los estándares morales, así como los contenidos y la práctica de la fe religiosa. Generaciones más tarde, los líderes del fundamentalismo logran valerse entonces de los medios de comunicación: la evangelización televisiva, el uso de bancos de datos para el *direct mail*, el empleo de casetes para la evangelización y el uso de internet son métodos aplicados en varios países.
- Sociedad civil
  La existencia de fuertes organizaciones civiles, como sindicatos independientes, organizaciones patronales, asociaciones y agrupaciones, medios de comunicación independientes y partidos políticos, sirve para solucionar las crisis sociales en forma secular. Las organizaciones civiles débiles o inexistentes llevan a la constitución de grupos fundamentalistas; no hay que perder de vista que, justamente, la sociedad civil de los países islámicos ha sido reiteradas veces debilitada por estados intervencionistas.
- Estructura social
  La estructura social de los países y sus conflictos internos influyen en la posibilidad de formar grupos fundamentalistas y de hacerlos militantes. Un caso típico es la separación entre sefarditas y asquenazíes en Israel, que permitió a Kahane crear un grupo fundamentalista.
- Movilidad
  La migración, como desplazamiento de una región, puede provocar que la minoría que permaneció en el lugar quiera protegerse del exterior mediante un deslinde más acentuado, adquiriendo así caracteres fundamentalistas. La migración a una región puede provocar acciones fundamentalistas en ambos lados porque, por ejemplo, la minoría inmigrante querrá protegerse

e influir en un entorno que para ella es extraño, mientras que la población residente se sentirá amenazada por los inmigrantes y mediante abusos fundamentalistas protegerá su estilo de vida contra la extranjerización y contra los nuevos valores.

- Estructura etno-lingüística-regional
  El trasfondo histórico de la composición etno-lingüística y regional de una sociedad tiene grandes consecuencias para las relaciones entre los grupos étnicos y regionales. La subordinación o la explotación de un grupo étnico o regional por otro y las tensiones étnicas históricas a la larga generan rencor; las confrontaciones violentas contribuyen a la atención y a la acción generalizadas, razón por la que en un país heterogéneo, los movimientos militantes religiosos y los enfrentamientos muy frecuentemente muestran elementos étnicos.
- Desarrollo económico
  Las fuerzas fundamentalistas se buscan y se encuentran, sobre todo, entre los menos desarrollados: los más pobres, los más rurales, los menos instruidos, los estratos menos "modernos" de la sociedad. Por eso, las depresiones, las recesiones, la inflación, las huelgas y el desempleo son el caldo de cultivo apropiado para la aparición de potenciales fundamentalistas.
- Legitimidad de las instituciones estatales y de la conducción
  La debilidad de la autoridad del Estado y de la aceptación de las instituciones y de la conducción política representa un punto de ataque para los grupos fundamentalistas, que lo utilizan para expandirse, aprovechando ciertos fenómenos casuales.
- Influencias internacionales
  No se pueden exagerar los efectos del imperialismo occidental, real o supuesto, en el surgimiento del fundamentalismo. En muchos países del Tercer Mundo, el comercio internacional y el sector secular del intercambio de conocimientos, la transferencia de tecnologías, la industria moderna y la actuación del FMI y del Banco Mundial aparecen como acciones explotadoras, colonialistas de las potencias occidentales.

27.6.1.3 La situación interna del movimiento

- Experiencias históricas
  Las experiencias históricas de un grupo - especialmente la opresión, la explotación, la persecución, pero también la pérdida de influencia causada por la descolonización o la democratización - son factores que fomentan la formación de grupos fundamentalistas.
- Desarrollo
  El grado de militancia de un grupo depende en gran medida de su desarrollo y de las experiencias hechas; así, tras cada éxito o cada fracaso de la estrategias, se buscan otras que implican una menor o mayor predisposición a usar la violencia.
- Organización
  La estructura organizativa interna, los lazos internos y una conducción, una

autoridad y un comportamiento carismáticos son importantes factores para el desarrollo de grupos fundamentalistas.

- Orientación ideológica

  Orientación milenarista: El comportamiento de los grupos fundamentalistas está muy marcado por las concepciones del tiempo de la "verdad". Si la meta final se ubica en el tiempo mesiánico, entonces lo que importará son el momento y las condiciones de aparición del Mesías (premilenaria o posmilenaria); si la meta se ubica en el tiempo histórico, habrá que prever una mayor militancia.

  Infalibilidad: para ello se requiere un mensaje "verdadero" como el de la Biblia, del Corán o *Hadit*, de los Vedas o del *Adi Granth*, y un destino avizorado como el cielo y el infierno, el *Dar-ul-Islam*, la Tierra de Promisión, la sociedad sin clases, el dominio sobre otros fundado en el chauvinismo, etc.

  Delimitación: se trata siempre de la comunidad en su clara delimitación del exterior. No se puede hallar un sistema abierto de organización, pues amenazaría la existencia de la comunidad. Uno de los más importantes instrumentos ideológicos es la delimitación con respecto al mundo exterior "malo", a los "otros", a otras religiones, a los colonialistas u opresores, a otras etnias o a potencias y naciones imperiales.

Considerando estos factores, el movimiento decidirá qué estrategia tomar. Aquí pueden distinguirse cuatro estrategias, que en algunos casos pueden desarrollarse sucesiva y en otros simultáneamente.

27.7 Estrategias de los fundamentalistas

Las cuatro estrategias son:

- la de quienes se apartan del mundo,
- la de los creadores del mundo,
- la de los transformadores del mundo y
- la de los conquistadores del mundo.

27.7.1 Estrategia de quienes se apartan del mundo

a. Estrategia de autoprotección

Quienes se apartan del mundo buscan pureza y autoprotección; intentan retirarse del mundo y viven en uno configurado por sus propias normas; en tal sentido, no implican una amenaza.

b. Estrategia de los nichos de supervivencia

A menudo, un grupo asume el papel de quien se aparta del mundo si ha fracasado una estrategia más amplia o si el grupo ha sufrido una derrota; en este caso, habrá que tener en cuenta que el grupo resurgirá luego de cierto tiempo.

c. Estrategia de la negación

La estrategia de quienes se apartan del mundo también puede ser empleada por grupos que quieran dañar al Estado, negándose a cumplir deberes sociales (servicio militar,

cumplimiento de obligaciones sanitarias, pago de impuestos, etc.). Esta actitud puede generar conflictos duraderos en toda la sociedad y no debe ser subestimada.

27.7.2 Estrategia de los creadores del mundo

La estrategia de los creadores del mundo apunta a construir enclaves y compite directamente con el mundo exterior; en el mundo interior (enclave) rigen las normas de la "verdad". La estrategia quiere, pues, crear estructuras sociales e instituciones de carácter alternativo y de amplio alcance (primero como una red). Los enclaves sirven como clara alternativa al "mundo caído" y, como instrumento de delimitación, son importantes para que el movimiento sobreviva.
La primera condición para que el enclave funcione es la disciplina; la segunda es la delimitación del mundo exterior, la cual puede darse mediante una captura espiritual, aunque a veces también se expresa mediante una obligada presencia física.
La misión no pretende enviar mensajes a todo el mundo exterior, sino sólo formar enclaves y, con ello, instituciones.

27.7.3 Estrategia de los transformadores del mundo

La estrategia de los transformadores del mundo se dirige hacia afuera: intenta reinterpretar estructuras, instituciones, leyes y prácticas de la sociedad, para así ejercer influencia. De este modo, resulta cada vez más difícil actuar contra el fundamentalismo y dificultar las condiciones para el cambio o mejorar las condiciones para marginar a los grupos fundamentalistas.
Los transformadores del mundo aplican una estrategia menos agresiva que la de los conquistadores, pero también buscan organizar la sociedad según sus concepciones. Se toman más tiempo para lograr su objetivo; emplean los instrumentos legales de la participación y las fuerzas y posibilidades legislativas, ejecutivas y judiciales, siendo apoyados a menudo por liberales y pluralistas, contra quienes, en última instancia, se orienta la actividad.

27.7.4 Estrategia de los conquistadores del mundo

En la estrategia de los conquistadores del mundo se trata de asumir el control de las estructuras de la sociedad que aseguran la supervivencia del enemigo actual de los fundamentalistas. Tras tomar el control, crean la sociedad no pluralista que corresponde a su "verdad"; la mayoría de veces imponen la estrategia en forma militante y aprovechan la debilidad del Estado o de su conducción.

27.8 Contraestrategias

En el combate a los movimientos fundamentalistas, es aconsejable actuar lo antes posible y socavar o atacar sus estrategias mediante una serie de medidas que priven a los grupos fundamentalistas de su caldo de cultivo. Entre ellas figuran

1. el fomento del "buen gobierno" (*good governance*),
2. el combate a la corrupción y al nepotismo,

3. el mejoramiento del sistema educativo para el grueso de la población,
4. el fomento de la sociedad civil en forma de organizaciones (sindicatos, organizaciones de consumidores, asociaciones, etc.) y
5. la reducción de los conflictos sociales internos.

Por principio, estas medidas son adecuadas para neutralizar preventivamente el surgimiento de movimientos fundamentalistas; sin embargo, si éstos ya se formaron o están siendo organizados y las medidas arriba mencionadas, por el motivo que sea, no pueden ser adoptadas con suficiente rapidez o ni siquiera ser adoptadas, deben aplicarse otras estrategias que ataquen sobre todo las utilizadas por los fundamentalistas. Para ello es necesario analizar primero cuál es la estrategia actual de los grupos fundamentalistas.

El grupo está en la fase de quienes se apartan del mundo

Aquí debe investigarse qué importancia tiene el grupo para amenazar el pluralismo y para ejercer las libertades sociales. Si en tal sentido es insignificante, no deberá lanzarse una acción directa porque ello sólo estimularía el interés en el grupo y éste podría apartarse mejor. Empero, deberá examinarse constantemente el comportamiento del grupo para percibir los cambios.

En cambio, si el grupo resulta importante para el consenso social, el Estado deberá imponer drásticamente las normas sociales básicas; además, es recomendable minimizar la importancia del grupo y presentarse frente a él como tolerante.

La incipiente formación del enclave debe ser sistemáticamente interferida, diferenciando a los líderes de los miembros en base a los principios del grupo, asumiendo un actitud abierta frente a los miembros - no marginarlos - y perturbando la estructura organizativa interna.

El grupo está en la fase de los creadores del mundo

Se trata de impedir que progrese la formación del enclave. El principio debe ser la no persecución y el trato igualitario. En ningún momento habrá que dejarse atribuir el papel del malvado y darle así al grupo la posibilidad de tener una imagen especial en la sociedad. Debe aplicarse todo lo que dificulte la separación, como, por ejemplo, permanentes ofertas de integración y neutralización del desarrollo de la imagen del enemigo.

Otras estrategias son copiar cosas atractivas, infiltrar los grupos e interferir desde adentro, desinformar y copiar enclaves para provocar desconfianza interna e inseguridad.

El grupo está en la fase de los transformadores del mundo

La mejor estrategia obstaculizadora es eliminar a tiempo los privilegios de grupos sociales, como iglesias, asociaciones, agrupaciones, etc. Por principio, los privilegios implican discriminar a todos aquellos a quienes no les son concedidos.

En la fase de los transformadores del mundo, los grupos fundamentalistas intentan reclamar los privilegios de otros grupos para infiltrar la sociedad o sus instituciones invocando la igualdad de derechos. Aquí juegan un papel especial las organizaciones escolares, los establecimientos del sistema educativo, las instituciones para controlar los medios de comunicación, etc. Los grupos intentar influir en todos los canales

posibles: emplean los instrumentos de la participación, así como las fuerzas legislativas, ejecutivas y judiciales, siendo apoyados, sobre todo, por los pluralistas.
Para impedir un ataque general a ciertas instituciones sociales, resulta útil descentralizar con poca regulación, formar unidades de la sociedad civil, etc.

El grupo está en la fase de los conquistadores del mundo
Cuando los grupos ponen en peligro las normas constitucionales, cuando recurren a la violencia, el Estado debe emplear decididamente su fuerza coercitiva para deshacer el movimiento. No obstante, habrá que evitar crear mártires, pues ellos dan pie para otras acciones de los fundamentalistas.
Otra estrategia que puede tener éxito es impedir con antelación los cambios extremos al integrar y crear redes de asociaciones regionales y globales, pues en el marco de la solidaridad internacional así como de la jurisdicción supranacional, el ataque a la constitución provoca reacciones en otros países y uniones regionales.

El grupo ha tomado el poder
Si un grupo fundamentalista ha llegado al poder, como por ejemplo en Irán, en Afganistán y en otros países, es recomendable que quienes desean luchar contra él apliquen las estrategias fundamentalistas en otra dirección: reunir a personas que piensan de una modo similar, formar enclaves y conectarlos entre sí, preparar la infiltración o la destrucción del poder estatal hasta recuperar el poder.
Al contrario de las estrategias aplicadas por los fundamentalistas, las de los demócratas son mucho más peligrosas y riesgosas para sí mismos en un país gobernado por los fundamentalistas, pues los activos no pueden confiar en un estado de derecho.

28 Estrategias contra la corrupción

28.1 Intento de definición

Primero hay que asentar que no hay una definición generalmente aceptada de corrupción y que las sociedades con diferentes trasfondos culturales la describen en forma diferente: lo que en algunas sociedades se considera un hecho claro de corrupción, en otras se considera un pago necesario y socialmente exigible por una contraprestación.
En la ciencia política rige, en esencia, la siguiente definición:
"Corrupción es el abuso que se comete, por iniciativa propia o ajena, de una función administrativa, económica o política para lograr ventajas personales, que provocan un daño material o inmaterial en la generalidad, en una empresa o en un individuo".
Los economistas emplean una definición más concreta:
"Corrupción es un trueque ventajoso para los involucrados (prestación por contraprestación, prestación material o inmaterial), que se hace de manera oculta y voluntaria, que viola normas y en el cual al menos una de las personas involucradas abusa de una posición de poder o de confianza o de una facultad que se le atribuye en el sector público o en el privado".

28.1.1 La corrupción no es algo nuevo

La corrupción es conocida desde tiempos inmemoriales: se remonta a los inicios de la comunidad organizada de personas. Testimonios del año 1000 a.C. hablan de la venalidad de las altas autoridades públicas entre, por ejemplo, los egipcios, los babilonios, los hebreos, los hindúes y los chinos.

28.1.2 La corrupción está en todas partes

Hay corrupción en casi todos los sistemas políticos. Parece estar especialmente difundida allí donde los fundamentos institucionales para la organización de un Estado son débiles o nada articulados. Estos fundamentos se refieren a la división de poderes, un Poder Judicial que funciona, procedimientos claros en la actuación administrativa y, sobre todo, una sociedad civil con sus propias organizaciones (prensa, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.). Pero también aparece en países que han tomado esas previsiones. En relación con el crimen organizado, la corrupción adquiere hoy en día una especial relevancia: los casos que publica la prensa, las estadísticas policiales y la movilización de los políticos y del público dan la impresión de que la corrupción habría aumentado considerablemente y que se habría convertido en un típico delito de nuestro tiempo. Esto, sin embargo, no es necesariamente cierto: la causa de tal percepción parece ser más bien la publicidad que se le dan a los hechos.

28.1.3 La corrupción frecuentemente no es percibida como crimen

Al hablar, tendemos a omitir la valoración o clasificación penal de tales hechos como simples actuaciones criminales y, en vez de eso, a percibirlos como escándalos

(Lockheed, Watergate, donaciones a partidos) y considerarlos típicas formas de expresión de la cultura política “decadente”. Frente a ello, sin embargo, la legitimación del ejercicio del poder está sometida actualmente a una presión mucho más fuerte que antes, de modo que los comportamientos que otrora apenas eran cuestionados, hoy se tornan cada vez más capaces de “generar un escándalo”. Hoy en día a veces incluso la invitación a un café o a una comida debe ser considerada sospechosa; antes ese hecho era considerado normal y estaba libre de sospecha.

28.1.4 La corrupción estremece la cultura política

A los ojos de los ciudadanos, la corrupción quebranta la confianza en la integridad del Estado, de sus instituciones y de sus funcionarios; su manifestación reiterada aumenta la inquietud por la situación de la comunidad y tiene el efecto de una señal. La sociedad, el Estado y la cultura política son puestos a prueba y, con mucha frecuencia, no se consideran suficientemente limpios; por eso la corrupción ofrece a la crítica social del poder un campo muy fértil, al contrario de lo que sucede con los delitos individuales como la infidelidad y la evasión de impuestos, por muy dañinas que estas puedan ser. Esta es la razón por la cual la corrupción suele aprovecharse por los grupos fundamentalistas como uno de los puntos centrales de ataque al sistema de poder.
Es el moderno Estado administrativo - con su pretensión de actuar democráticamente y como un estado social de derecho, es decir, de forma racional, objetiva e imparcial - el que le da sustento e importancia al concepto de corrupción. Y es que no sólo afecta los recursos necesarios para la existencia, sino que también trastorna directamente la autopercepción, la credibilidad y la legitimación de la comunidad, sobre todo si están involucradas las elites dirigentes.

28.1.5 El concepto de corrupción no es claro

Al problema de la corrupción se le suma que el concepto carece de claridad y de perfil, por lo que pareciera generar descontento por diferentes motivos. La corrupción se acerca a la zona gris situada entre el derecho y la política. Esto revela que, al parecer, sólo ciertos casos o grupos de casos son capaces de estremecer al Estado y a la sociedad; piénsese en la corrupción de ministros y en el soborno a diputados: como este tipo de casos se caracterizan por el hecho de que no se dan víctimas individuales, pues dañan, sobre todo, presupuestos públicos y empresas, la detección y la persecución dependen en gran medida de la estructura y de la intensidad de los controles internos de la institución perjudicada y de la persecución penal. Por eso es discutible si la corrupción ha aumentado o si sólo ha cambiado la correspondiente sensibilidad del público.

28.2 Hay factores que fomentan la corrupción

Como una constelación que a menudo fomenta la corrupción se consideran

1. la forzosa cercanía, inherente al sistema, y el intenso contacto entre la economía y la administración,
2. la discreta transmisión de información resultante,

3. la acumulación de competencias en funcionarios con facultades discrecionales,
4. la progresiva desaparición de los límites entre lo que aún es habitual en la sociedad y el acto que ya se considera punible y
5. la falta de conciencia del delito en los involucrados.

Esa falta de conciencia del delito, incluso cuando la punibilidad es evidente, es interpretada por algunos observadores como un indicador de la pérdida general de los valores que se puede constatar en la sociedad. Fomentan la corrupción, especialmente, las oficinas de adjudicaciones y de licencias, así como los departamentos de adquisiciones.

Aparentemente hay un alto riesgo de corrupción allí donde los habituales mecanismos de control dentro de la administración están muy limitados o fallan, donde hay mucho dinero en juego y donde existen dependencias externas. Tal es el caso, por ejemplo,

1. cuando se planean grandes proyectos ligados a mucho capital,
2. cuando aportadores internacionales de fondos (FMI, Banco Mundial, UE, etc.) inician grandes proyectos de desarrollo, para los cuales el país receptor aún no está preparado, y
3. cuando el Estado es el único comprador de ciertos productos (equipo militar, por ejemplo).

28.2.1 La corrupción es difícilmente delimitable de la acción socialmente tolerada

En este contexto hay que señalar la problemática formulación de la figura delictiva que, por ejemplo, en la mayoría de los países sanciona las gratificaciones directas por la adjudicación de un contrato a una empresa determinada, pero no el llamado “incentivo”, es decir, el ofrecimiento de gratificaciones del más diverso tipo sin acordar una contraprestación; se trata simplemente de despertar el interés que a menudo precede al soborno. Por ende, en este ámbito los límites entre los hechos no punibles, aunque a veces faltos de ética, y los punibles son fluidos, lo que dificulta el control. Esto vale también para la compra de diputados, generalmente penalizada.

En cambio, el cabildeo está oficialmente permitido e, incluso, dotado de privilegios especiales (acceso facilitado a diputados, etc.). El cabildeo es la participación, no regulada constitucionalmente, en la configuración política de un Estado mediante la influencia ejercida en quienes están encargados por la constitución de formar la voluntad política y ejecutar las decisiones tomadas. Hoy en día los cabilderos no son tanto ciudadanos del Estado, sino más bien representantes de ciertas instituciones y organizaciones (asociaciones de intereses, sindicatos, iglesias, fundaciones, pero también grandes empresas económicas); sus interlocutores directos son, especialmente, los diputados, los miembros del gobierno, los funcionarios públicos o los jueces.

Se puede constatar el cabildeo en todos los lugares en los que se decide sobre la orientación y la ejecución de la política: a nivel municipal, regional, nacional o supranacional.

Hay cabildeo en todos los sistemas políticos: en los democráticos y pluralistas los cabilderos se ubican más bien al externo del aparato estatal, mientras que en los estados autoritarios son más bien parte de la jerarquía de poder. La influencia puede ser ejercida, por ejemplo, a través de gratificaciones monetarias (directas o indirectas), de promesas de compensación o de presión política. El cabildeo se practica siempre allí donde se

supone se aglutina el mayor poder, razón por la cual se ha desplazado, por ejemplo, del parlamento a la burocracia.
El efecto y el peligro del cabildeo y su proximidad a la corrupción consisten, en lo esencial, en que sobre todo el Estado social o distribuidor - al contrario del Estado gendarme, obligado sólo a asegurar el orden - resulta cada vez más envuelto por el cabildeo en las luchas por la distribución que se dan al seno de la sociedad, corriendo así el riesgo de perder su función de instancia ordenadora.

28.2.2 Corrupción no es igual a corrupción: sus ámbitos son diferentes

Aunque en casi todas partes se criminalizan el soborno y el aprovechamiento en el servicio público, hay sustanciales diferencias de dimensión y de alcance entre una pequeña suma de dinero con la que se compra un favor - por ejemplo, pasar más rápido por el control de pasaportes - y el soborno a partidos enteros o a funcionarios estatales. Por eso, hay que diferenciar las manifestaciones de corrupción, distinguiendo entre las graves y las no tan graves, entre la corrupción en el sector público y en la esfera privada, incluyendo la llamada corrupción económica. En vista de la comercialización de las actividades deportivas, no resulta extraño que también el deporte caiga cada vez más en el pantano de la corrupción (FIFA, UEFA, COI).
La corrupción política presupone una violación de los intereses vinculados al bien común en el marco de una actividad de la cual se debe dar cuentas públicamente. La actual problemática de la corrupción radica principalmente en este ámbito, pues en el privado resulta aún más difícil distinguir entre las atenciones habituales y no problemáticas para el socio comercial y la toma de influencia punible. Resulta controvertido identificar cuán elevada es la corrupción realmente en la economía privada; además, hay que tener en cuenta que por lo general se trata de relaciones de intercambio voluntarias y no forzadas. Sin embargo, existen zonas de transición hacia el chantaje y acciones violentas del crimen organizado.

28.3 Áreas en las que se torna posible el comportamiento corrupto

En el área político-administrativa la corrupción no se halla al seno de la política o de la administración, sino en las intersecciones entre los sectores privado y económico. Esas intersecciones son, pues, los lugares en donde es previsible que haya corrupción, razón por la cual vale la pena investigarlas con mayor detenimiento y describir cómo se comportan en ellas los sectores público y privado/económico.
En el sector público incluimos aquí, primero, los tres poderes constituidos, que actúan frente al sector privado de diferentes formas. En cada una de ellas pueden haber manifestaciones específicas de corrupción.
Investiguemos primero el **Ejecutivo**, es decir, el poder que con creces tiene los más variados contactos con el sector privado.
Las intersecciones son las siguientes:

- el Ejecutivo como prestador de servicios
- el Ejecutivo como comprador
- el Ejecutivo como empleador
- el Ejecutivo como poder ordenador

- el Ejecutivo como poseedor de valores patrimoniales (bienes, máquinas) y
- el Ejecutivo como órgano autorizador.

Ejemplos de corrupción en las intersecciones del Ejecutivo:

Intersección	**Forma de corrupción**	**Manifestación**	**Involucrados**
Ejecutivo como prestador de servicios	Pago, de lo contrario se deniega la prestación	No hay tratamiento hospitalario sin previa donación de sangre	Persona de la administración hospitalaria Paciente o Familia
	Pago, de lo contrario se deniega la prestación	No se vacía el contenedor de basura	Recolector de basura Contribuyente de tasas
		No se entregan formularios	Burócrata Ciudadano
		El alumno pasa de grado sólo tras el pago	Maestro Padres
	Manipulación de impuestos	Exoneración de impuestos contra pago parcial al funcionario, desvío de impuestos	Funcionario fiscal Contribuyente
Ejecutivo como comprador	No hay compra sin previa entrega de dinero, mercaderías o servicios	Pago de dinero al contado o de otra manera	Comprador Vendedor
		Entrega parcial con otra dirección de proveedor	Comprador Vendedor
		Se prestan servicios de otro tipo	Comprador Vendedor Prestador de servicios
	Aprovechamiento en dinero de ambas partes	No se controla la calidad del servicio o la especificación de la entrega de mercaderías	Comprador Vendedor
Ejecutivo como empleador	Nepotismo	Contratación de parientes y conocidos	Encargado o jefe de personal Familia/Amigos
	Prestaciones especiales voluntarias o forzadas	Ascenso a cambio de un pago o de un servicio	Encargado de personal Empleados
		Contratación a cambio de un pago o de un servicio	Encargado de personal Buscador de empleo

Intersección	Forma de corrupción	Manifestación	Involucrados
	Transferencia de fondos públicos a personas privadas	Contratación de trabajadores fantasma	Encargado de personal Receptor
		Utilización de fuerza laboral para uso privado	Jefe Colaborador
Ejecutivo como poder ordenador	Pagos especiales ilegales forzados	Pago por amenazas injustificadas de multas por parte de la policía	Policía Ciudadano
		Protección preventiva por persecuciones tras pago	Pago por protección a la policía
	Pagos especiales ilegales voluntarios	Se desiste de realizar averiguaciones tras pago	Policía, aduana, inspectores, ciudadano
Ejecutivo como posee-dor de bienes, máquinas	Uso ilegal de propiedad pública para usos privados	Uso de bienes y máquinas para usos privados	JefeEncargado de máquinas y bienesBeneficiario
	Venta ilegal de bienes patrimoniales	Venta de bienes patrimoniales por debajo de su valor	Responsables autorizados Comprador
Ejecutivo como órgano autorizador	Denegación ilegal de autorizaciones	Denegación de la licencia de conducir, si no se realiza pago	Examinador de automovilismo Instructor de automovilismo Alumno de automovilismo
	Concesión ilegal de autorizaciones	Concesión de autorizaciones de exportación no permitidas tras pago	Encargado Ciudadano
	Preferencias en la adjudicación de licencias o de la ubicación	Mejor ubicación en el mercado tras pago	Supervisor del mercado Abastecedor del mercado
		Adjudicación de una licencia tras pago	Adjudicador de licencias Licenciatario

En el **Legislativo** aparecen otras, pero también similares, intersecciones con el sector privado:

- el Legislativo como legislador,
- el Legislativo como socio del Ejecutivo
- el Legislativo como empleador

- el Legislativo como asamblea de políticos a ser elegidos y
- el Legislativo como autorizante del presupuesto.

Ejemplos de corrupción en las intersecciones del Legislativo:

Intersección	**Forma de corrupción**	**Manifestación**	**Involucrados**
Legislativo como legislador	Influir mediante prestaciones	Pago u otros servicios para cambiar la conducta del voto	Diputado Cabildero
	Influir mediante chantaje	Presión para cambiar la conducta del voto	Diputado Chantajista Interesados
Legislativo como socio del Ejecutivo	Influencia por parte del Ejecutivo	Incentivo o presión del Ejecutivo para votar en cierto sentido	Diputado Representante del Ejecutivo
		Incentivos para desatender la función controladora	Diputado Representante del Ejecutivo
Legislativo como empleador	Ver Ejecutivo	Ver Ejecutivo	Diputados respectivos,por lo demás ver Ejecutivo
Legislativo como asamblea de políticos a ser elegidos	Promesas de prestaciones a los electores	Promesas electorales con ventajas materiales	Candidato Elector
		Compra de votos	CandidatoElector
Legislativo como autorizante del presupuesto	Influencia mediante pagos u otras prestaciones	Influencia en discusiones y votaciones con efectos sobre adquisiciones del Ejecutivo	Diputado Cabildero Ejecutivo

También el **Poder Judicial** tiene intersecciones con el sector privado; ellas son:

- los tribunales como órganos de administración de justicia en materia penal y civil,
- los tribunales como órganos de administración de justicia en asuntos tributarios, administrativos, electorales y constitucionales y
- los jueces como personas a ser nombradas o elegidas.

Ejemplos de corrupción en las intersecciones del Poder Judicial:

Intersección	Forma de corrupción	Manifestación	Involucrados
Tribunales como órganos de administración de justicia en materia penal y civil	Influencia mediante prestaciones	Pago u otros servicios para modificar el fallo	Juez Jurados Litigantes Autores
	Influencia mediante amenazas o chantaje	Presión para modificar el fallo	Juez Jurados Litigantes Autores
Tribunales cómo órganos de administración de justicia en asuntos tributarios, administrativos y constitucionales	Influencia mediante prestaciones	Promesa de ascenso por modificar sentencias	Juez Ejecutivo Legislativo Litigantes
	Influencia mediante amenazas o chantaje	Presión para modificar el fallo	Juez Ejecutivo Legislativo Litigantes
Juez como persona a ser nombrada o elegida	Promesa de prestaciones a electores o a quienes designan	Promesa electoral para carrera	JuezElectores o quienes designan

28.4 Causas del comportamiento corrupto

La corrupción es sólo un reflejo de la decadencia de las instituciones. El catálogo de las acciones corruptas incluye el soborno, el chantaje, la venta de influencias, el nepotismo, la estafa, el dinero rápido, la malversación y mucho más. Aunque normalmente se piensa que la corrupción es una transgresión del gobierno o del sector público, naturalmente también participa el sector privado.
La corrupción responde a la siguiente fórmula:

$$C = M+D-A$$ [104]

La magnitud de la corrupción (C) corresponde al grado de posición monopólica (M) más el grado de reserva y de discrecionalidad (D) menos la responsabilidad (A). Esto significa

1. que las causas fundamentales de la corrupción radican en el exceso de posición monopólica del Estado o, para decirlo más llanamente, en que el Estado hace demasiado,

104 Fórmula de Robert Klitgaard en: *Controlling Corruption*, Berkeley, University of California Press, 1988.

2. que hay demasiada reserva, es decir, muy poca transparencia,
3. que, ligado a ello, existe demasiada discrecionalidad, es decir, que los procesos de toma decisión no son suficientemente claros o ni siquiera están regulados o que la discrecionalidad no puede ser examinada,
4. y que se exige muy poca rendición de cuentas, es decir, el riesgo no es suficientemente elevado, por lo que en proporción predomina el beneficio.

Más allá de esa fórmula básica, hay corrupción para

1. recibir beneficios del gobierno y
2. ahorrar costos.

En el análisis de los casos reales de corrupción se descubren las siguientes causas, que abarcan muchas otras de detalle:

1. Falta de responsabilidad y de transparencia
   Si cada cual sabe que no tendrá que responsabilizarse por su comportamiento corrupto, nadie verá impedimento para ser corrupto. Si no se logra generar transparencia mediante un control efectivo, por ejemplo, por parte de los tribunales, de las contralorías o del público, muchos aprovecharán la falta de transparencia para obtener beneficios.
2. Exceso de centralización estatal
   A mayor cantidad de tareas que realice el Estado, mayores serán las intersecciones entre el sector estatal y el privado/económico, con lo cual el comportamiento corrupto será más probable. Entre más centralizada resulte la toma de decisiones sobre medidas, más instancias deberán recorrerse, con lo cual aumentará el numero de decisiones y, por tanto, el posible número de casos de corrupción.
3. Intervenciones mediante regulaciones excesivas u otras injerencias del Estado
   A mayor cantidad de regulaciones, mayor cantidad de autorizaciones deberán concederse, lo que significa que aumenta el número de casos de contacto con el Estado y así las posibilidades de comportamiento corrupto.
4. Ingresos demasiado bajos para los servidores públicos
   Cuanto menos ganen los servidores públicos, más intentarán mejorar su sueldo mediante ingresos adicionales al tomar decisiones y/o al ejercer una facultad discrecional.
5. Escaso compromiso y poca obligación moral
   Cuanto menores sean el compromiso y la voluntad política de los líderes políticos y de los responsables de impulsar medidas de combate a la corrupción, más seguros se sentirán los potenciales corruptos en su comportamiento corrupto.
6. Inefectiva puesta en vigencia de leyes y de normativas
   Cuanto menor sea la convicción al poner en vigencia leyes y normativas y menos control se implemente para su cumplimiento, más se expandirá la corrupción, pues ahora también podrá extenderse a las nuevas leyes y normativas.

28.5 Efecto de la corrupción

La corrupción tiene efectos diferentes. Primero, en todos los casos aparece un daño causado a la generalidad o a ciertos individuos; generalmente se trata de un daño material, como la malversación de fondos o bienes, con lo cual se causa un gran perjuicio a la economía nacional; perjuicio que, a menudo, es responsable del subdesarrollo y también del desarrollo defectuoso.
En los niveles medio y bajo, la corrupción anula los efectos de las leyes, de las reglas y de los procedimientos y hace que se tomen decisiones perjudiciales, de modo que también aquí surgen daños para la economía nacional.
Todas las formas de corrupción destruyen la cultura política, las instituciones políticas y la confianza del ciudadano en la conducción y en el Estado.

28.6 Enfoques estratégicos para combatir la corrupción

28.6.1 Enfoque general

Si la ecuación de Klitgaard es correcta, es decir, si la magnitud de la corrupción equivale al grado de posición monopólica más el grado de reserva y de discrecionalidad menos la responsabilidad, el acceso estratégico para solucionar el problema debe tener en cuenta esa fórmula.
Por tanto, se debe reducir la posición monopólica, crear transparencia, restringir las facultades discrecionales y fortalecer la posibilidad de reclamar responsabilidades políticas y legales.
Las naciones no se diferencian tanto por su actitud frente a la corrupción, sino, más bien, por la medida en que los servidores públicos ejercen su función. En muchos países, el Legislativo, el Poder Judicial, la administración pública y el sistema electoral están subdesarrollados o incluso no desarrollados. Los poderes Legislativo y Judicial deben ser fortalecidos para asegurar su independencia del Ejecutivo; muchas veces, esas ramas del gobierno están ligadas a un partido oficialista, lo cual pone en entredicho su credibilidad y su imparcialidad.
En muchos países no hay una adecuada - ni mucho menos, eficiente - división de poderes entre el Legislativo y el Ejecutivo. Especialmente en los sistemas presidencialistas se puede constatar que el poder del Ejecutivo supera con creces el del Legislativo, de modo que el Legislativo no puede ejercer un control efectivo del Ejecutivo. Con mucha frecuencia, el jefe de Estado controla casi todo: el ejército, las instituciones educativas, el servicio público, pero también el Poder Judicial y a veces, incluso, los medios de comunicación.
Como en un sistema semejante no hay espacio para el sentido de responsabilidad por parte de los políticos y de los servidores públicos, hay que crear primero las condiciones constitucionales para poner en marcha un combate efectivo a la corrupción.

28.6.2 Control y equilibrio (checks and balances): mecanismos para asegurar la responsabilidad

El eje central del combate a la corrupción debe centrarse, primero, en la creación de instituciones nacionales críticas. Estas estructuras incluyen una jurisdicción independiente, un parlamento que funcione, libre de influencias inadmisibles y de presiones por parte del Ejecutivo o del partido oficialista, una prensa independiente y crítica y la obligación de gobernar con responsabilidad. Estos mecanismos someten las actividades del servicio público al examen desde afuera para juzgarlas a su vez en base a la eficiencia (responsabilidad política) o a las normativas existentes, dentro de las cuales el servidor público debe moverse (responsabilidad legal).

28.6.2.1 Responsabilidad política

Hay diversas formas de controlar la responsabilidad política. La manera más general de que los afectados asuman su responsabilidad es someterlos a elecciones: en una democracia con elecciones, los ciudadanos tienen un método regular y abierto de castigar o recompensar a quienes ocupan un cargo investido por la confianza pública. Por muy buena que sea, una técnica anticorrupción sólo será efectiva en la medida en que lo sea su mecanismo para obligar a asumir responsabilidades. La necesidad de satisfacer a un electorado, empero, no es un instrumento lo suficientemente efectivo por sí solo; además, nadie puede estar seguro de que los recién electos no caigan también de inmediato en la corrupción.

La idea de que dos poderes se controlen mútuamente es un instrumento mucho más eficaz. En muchos países, sin embargo, los poderes Legislativo y Ejecutivo están más bien ordenados indiferente o jerárquicamente; en tal caso, no es posible reducir la concentración de poder, que, según Klitgaard, tiene mucho que ver con la corrupción. El principio se basa en contraponer a ambos poderes, de modo que la competencia y los conflictos generen un control recíproco.

Separar la institución que procura los ingresos y planea los gastos de aquella que actualmente toma la decisión respecto a los egresos, ayuda a asegurar el interés público. Los métodos de presentación de informes del gobierno al parlamento y los controles son múltiples: van desde las interpelaciones hasta las comisiones parlamentarias de investigación. En todo caso, el Ejecutivo es consciente de que se encuentra bajo el control diario de una institución con la capacidad y el equipamiento necesarios para realizar investigaciones precisas y no sólo bajo la supervisión periódica por parte del electorado, que no puede supervisar la actuación cotidiana del Ejecutivo. Pero este tipo de competencia también conlleva a que el Ejecutivo por su parte trate de descubrir el momento en que los diputados abandonan el camino de la virtud para entregarse a la corrupción por medio del soborno pasivo.

Tal conflicto institucional entre el Legislativo y el Ejecutivo, en el que cada órgano es puesto bajo la supervisión del otro, no puede existir tan sólo por medio de acuerdos. Debe estar cimentado en la constitución y deben adjudicársele tareas definidas a ambos órganos, sin que uno se subordine al otro.

28.6.2.2 Responsabilidad legal

En un Estado que tiene una constitución promulgada, ésta determina la actuación de los órganos, de las instituciones y establece el marco jurídico para las leyes y la actuación administrativa. De acuerdo a ello, a ningún funcionario del gobierno le está permitido violar las normas constitucionales o aquellas contenidas en las leyes y que se ajustan a la constitución. Esto define un patrón claro para la responsabilidad, si bien la imposición del mismo depende de la capacidad del Poder Judicial.
Hay tres factores que pueden anular el efecto de ese control legal:

1. Déficit en la independencia del Poder Judicial. Si esta área no es realmente independiente, quedará neutralizada la responsabilidad legal, especialmente la de los miembros del Ejecutivo. Los jueces deben estar en condiciones de fallar, sin temor, incluso contra el Ejecutivo. Mecanismos tales como la inamovilidad y los salarios públicamente fijados, que no pueden ser descontados ni retenidos, son elementos importantes de la independencia de los tribunales.
2. Otro problema es la corrupción en el Poder Judicial y entre el mismo y el Ejecutivo. Por eso, también hay que controlar los tribunales, lo cual puede asegurarse generalmente a través de procedimientos en varias etapas o cámaras disciplinarias internas.
3. Un tercer problema puede ser la falta de respeto al Poder Judicial tanto por parte del Ejecutivo como del Legislativo, pero que también puede provenir de todo el pueblo. Como los tribunales no disponen de policías ni de militares propios, las resoluciones judiciales sólo podrán aplicarse eficazmente si el Ejecutivo actúa conforme a lo estipulado por el Poder Judicial.

28.6.3 Limitación y descentralización del poder central

Una manera importante de restringir la corrupción del Estado es la de restringir su campo de acción. El riesgo de corrupción aumentará en la medida en que estén más concentradas las decisiones con respecto a la distribución de bienes públicos que, a su vez, son escasos. Por eso hay que cuidar de que los bienes públicos estén disponibles para todos y en todo momento, lo cual se logra, sobre todo, descentralizando las tareas y estableciendo una clara separación entre el poder central y los órganos responsables descentralizados. Así, la autonomía municipal con la participación y el control por parte de los parlamentos locales constituyen un paso importante para eliminar la corrupción fomentada estatalmente.

28.6.4 Mecanismos de control externos

La implementación exitosa de la responsabilidad política y legal exige el apoyo y el control por parte de personas ajenas al aparato gubernativo. En primera instancia debe ser posible acceder a información y hablar públicamente de ella. La transparencia y la libertad de expresión son, pues, presupuestos esenciales del combate a la corrupción.

28.6.4.1 Sociedad civil

Los mecanismos de gobierno para implantar la responsabilidad política y legal exigen una sociedad civil activa con personalidades individuales, asociaciones, agrupaciones, sindicatos y otros grupos. Para ello, el Estado debe consagrar el derecho de asociación y asegurar las libertades de expresión y de prensa. A menudo, la condición en que se halla la sociedad civil, el coraje de aparecer como "perro guardián" y la desobediencia civil permiten evitar la corrupción más que las leyes.

28.6.4.2 Medios de comunicación independientes y prensa libre

El acceso a la información y su análisis crítico son condiciones para que los medios de comunicación públicos velen por que los gobernantes sean responsables y luchen contra la corrupción. Las siguientes medidas ayudan a garantizar una prensa libre:

1. Leyes para el libre tratamiento de la información.
2. Definición legal de los delitos de difamación y calumnia para proteger tanto a la prensa como al público.
3. Fin de la censura política.
4. Estándares profesionales más elevados para los periodistas.
5. Cese de la discriminación mediante prohibiciones y manipulaciones en caso de crítica organizada al gobierno o al partido oficialista.
6. Aseguramiento del estándar profesional, de la independencia y de la responsabilidad de los empleados de los medios de comunicación estatales.

Todas las medidas para fortalecer la prensa libre sirven para aumentar la transparencia e imposibilitar así la actuación solapada.

29 Estrategias para el manejo de conflictos

29.1 Definición del conflicto

Un conflicto es el choque entre dos o más posturas diferentes dentro de una persona (contradicción interna de motivos, deseos, afanes y valores éticos) o entre varias personas o entre grupos, estados y otras comunidades.
Existen varias teorías sobre el surgimiento de conflictos:

1. La etología con orientación biológica (K. Lorenz[105]) supone que el ser humano tiene pulsiones biológicas invariables, acepta un potencial general de agresión y convierte así el conflicto en una situación social natural.
2. Según los enfoques psicosociales, el conflicto se origina por discrepancias entre las impulsiones y las motivaciones psíquicas de las personas por un lado, y por las exigencias normativas de la sociedad por el otro.
3. Dahrendorf[106] no cree que la sociedad se cimenta y se mantiene cohesionada mediante el consenso, sino mediante la coacción; de la omnipresencia de la coacción infiere la omnipresencia de conflictos, en todo lugar en que las personas establecen agrupaciones sociales.
4. El marxismo remite los conflictos a las relaciones de propiedad.

29.2 Manejo de conflictos

El manejo de conflictos comprende

- el sostenimiento,
- el procesamiento,
- la solución y
- los resultados.

El objetivo del manejo de conflictos es reducir la discrepancia que los origina; es decir, el manejo de conflictos apunta, en lo posible, a sus causas.
Hay dos estrategias fundamentales para el manejo de conflictos:

- la asociativa y
- la disociativa.

La estrategia asociativa trata de inducir a las partes en conflicto a que se acerquen, que comprendan las pretensiones del otro y que lleguen a compromisos. La estrategia disociativa, en cambio, parte de la base de separar a las partes en conflicto y de impedir cualquier contacto entre ellas.
Son instrumentos de la estrategia asociativa:

- la eliminación de interferencias en la comunicación
- la formación de consensos
- los compromisos mediante la mediación
- las estrategias de ganar-ganar (*win-win*)
- la transformación de las posturas en necesidades
- la delegación en árbitros (arbitrajes)
- la creación de dependencias mutuas

105 Konrad Lorenz, etólogo, 1903-1989.
106 Ralf Dahrendorf, sociólogo y político, *1929.

Son instrumentos de la estrategia disociativa:

- la votación por mayoría
- la no intervención
- la separación
- la separación espacial
- la separación de competencias
- la amenaza de violencia
- la lucha, la guerra

El conflicto puede tener cuatro salidas:

- el caos
- la destrucción de la postura de una de las partes
- el acuerdo o
- la continuación, sin cambios, del conflicto.

29.2.1 Manejo individual de conflictos

En realidad, esta forma de manejar conflictos es tarea de la psicología y no tanto de la planificación estratégica. Sin embargo, como los conflictos aparecen de múltiples maneras en la planificación estratégica de las carreras de los políticos y pueden observarse en las conductas de éstos, es importante que el asesor los conozca; su solución, empero, es y sigue siendo la tarea de los psicólogos. Dentro de la psicología hay diferentes conceptos para el manejo de conflictos y diferentes escuelas para explicarlos (sociología del conflicto).

29.2.1.1 Teoría del conflicto del campo de fuerzas

Según esta teoría, el estallido de conflictos implica un campo de fuerzas de diferentes deseos, objetivos y pretensiones en competencia (campos de conflicto). Pueden aparecer los siguientes tipos de campos de conflicto:

Conflictos de aproximación
Aquí se trata de una elección entre dos alternativas positivas. En última instancia, quien es parte en el conflicto decide, por lo general, según sus preferencias subjetivas.

> *La elección entre aceptar un cargo en el gobierno o una posición dirigencial en la economía. En general, se desea hacer carrera y este deseo es satisfecho por la oferta de un cargo en el gobierno o de una posición en la economía. La persona afectada decide subjetivamente de acuerdo a lo que le resulta más prometedor. La mayoría de las veces se descuidan aquí el derecho a continuidad o responsabilidad frente a los electores.*

Conflictos de evitación
Aquí se trata de elegir entre dos males. Primero, la persona afectada buscará evitar o eludir la elección; si eso no es posible, deberá decidir: elegirá el mal menor, según su opinión (subjetiva).

> *Para lograr cierto objetivo, un político debe cambiar de domicilio y separarse así de su familia o soportar considerables*

pérdidas financieras. El político intentará primero lograr su objetivo sin recurrir a ninguna de las dos variantes; si eso no es posible, elegirá aquella que, en su opinión, es el mal menor.

Conflictos de aproximación/evitación
Aquí se trata de lograr un objetivo que tiene tanto ventajas como desventajas. En esta situación se percibe el mayor grado de inseguridad en quienes deben decidir.

La decisión tiene que ver con la posibilidad de asumir una función directriz superior en un gobierno. Las ventajas radican, por ejemplo, en la mayor cuota de poder; las desventajas pueden consistir, por ejemplo, en que tal posición implica una mayor amenaza a la seguridad y puede causar también problemas familiares. Situaciones como esa causan atormentadoras indecisiones.

29.2.1.2 Teoría de la disonancia (Leon Festinger[107])

Esta teoría se basa en la reflexión de que los conflictos aparecen cuando existen disonancias entre el conocimiento y la actuación de una persona. Se desarrollan estrategias que deben eliminar las contradicciones; la dirección queda abierta.

Hay casos en los cuales la persona, que debe vivir en un conflicto entre la percepción que tiene del mundo y la realidad, se inclina a percibir la realidad de forma distinta a como es. Las realidades no sólo son desplazadas, sino que en parte la percepción se invierte (disonancia cognitiva).

29.2.1.3 Modelo psicoanalítico del conflicto (Sigmund Freud[108])

En el modelo psicoanalítico del conflicto, las necesidades y las pulsiones determinadas por el principio del placer urgen a ser satisfechas inmediatamente, mientras que el entorno (sociedad) exige renunciar a la pulsión o adoptar las formas de satisfacción socialmente prescritas, lo que provoca tensiones internas, conflictos. Para la persona afectada, la solución consiste en hacer concesiones; ellas son:

- la postergación de la pulsión
- el aumento de la tolerancia a la frustración
- nuevas formas de satisfacer las necesidades.

Si el "Yo" no está dispuesto a hacer concesiones aparecen conflictos neuróticos.

29.2.2 Comunicación interpersonal y manejo de conflictos

Según Watzlawick[109], todo comportamiento y toda actuación es una información en un proceso comunicacional. Por eso, los conflictos se agravan o relajan en el curso de las comunicaciones y sólo pueden ser superados mediante la comunicación. En ésta se

107 Leon Festinger, psicólogo, 1919-1989.
108 Sigmund Freud, neurólogo austriaco, 1856-1939.
109 Paul Watzlawick, psicoterapeuta austriaco, *1921.

distinguen los niveles de contenido y de relación: ambos envían información que es interpretada. Para juzgar la comunicación y la situación conflictiva es necesario el análisis (análisis transaccional y análisis de la autoestima).
Aquí aparecen como conflictos típicos:

- el conflicto entre socios,
- los conflictos entre compañeros de trabajo en el conflicto grupal y
- en el conflicto jerárquico.

Para solucionar conflictos de contenido, resultan apropiados

- el discurso racional,
- las concesiones mutuas con una nueva definición de objetivos y
- el llamado a una instancia arbitral.

Para solucionar los conflictos de relaciones, resultan apropiadas

- las reestructuraciones y
- la disolución de la relación.

Según A. Rapoport[110], en esos conflictos se recurre a luchas, juegos y debates: las luchas representan el intento de someter o de destruir al otro; los juegos son intentos de cooperar con reglas, empleando artimañas para someter al otro; los debates implican un intercambio de argumentos.

29.2.3 Conflictos de roles

En los conflictos de roles se distingue entre los conflictos intrarroles (conflicto dentro de un rol debido a expectativas diferentes) como, por ejemplo, las expectativas de los ciudadanos con respecto al político elegido y las del partido con respecto al mismo político, y los conflictos interroles (conflictos entre los diversos roles) como, por ejemplo, entre los roles familiar y profesional.
El manejo de conflictos es posible tanto a nivel individual como social. En el nivel individual mediante

- la decisión en favor de un rol,
- la aceptación de las tensiones y
- el distanciamiento del rol (abandono del compromiso).

En el nivel social mediante

- la tolerancia del comportamiento poco claro de la persona y
- el cambio de la descripción de roles.

29.2.4 Conflictos entre grupos

Los conflictos entre grupos pueden significar un déficit comunicacional tanto a nivel de contenido como de relación, así como conflictos de roles y su ritualización. Estas ritualizaciones se hallan a menudo en el parlamento entre las bancadas o entre el gobierno y la oposición; entre ellas figuran también el importante desarrollo de dinámicas grupales, como los sentimientos de pertenencia que surgen al mostrarse las diferencias con otros grupos.
Tales desarrollos pueden, aunque no necesariamente, llevar a la enemistad. Son importantes cuando hay grupos en competencia y la ganancia de uno sólo puede lograrse

110 Anatol Rapoport, ver también pie de página 43 sobre el dilema del prisionero.

mediante la pérdida del otro. Esto se da, por ejemplo, en el fútbol y en otros deportes por equipo: mientras un partido de fútbol puede disputarse con un comportamiento moderado gracias a las reglas y al árbitro, los hinchas actúan sin reglas, lo que lleva regularmente al estallido de conflictos masivos; tales conflictos entre grupos deben ser reducidos mediante la delimitación de sectores en las graderías y otras reglas (leyes).

29.2.5 Conflictos sociales

Las estrategias para el manejo de conflictos sociales dependen, en gran medida, de las imágenes socio-filosóficas de la sociedad.
Th. Hobbes[111] opina al respecto que la guerra de todos contra todos representa el estado natural; por eso, para el manejo de conflictos, recomienda

- que el Estado tenga autoridad para dominar los conflictos,
- que exista un monopolio estatal de las fuerzas del orden (policía, militares) y
- que haya una legislación y una administración de justicia estatales.

Para Karl Marx los conflictos surgen debido a las luchas por la distribución, en constante aumento, entre la clases poseedora y dominante, por un lado, y la clase desposeída y oprimida, por el otro. Por lo que para él, la solución de los conflictos consiste en crear una sociedad sin clases.
Hobbes y Marx perciben los conflictos de forma negativa y quieren eliminarlos. Dahrendorf, en cambio, señala sus aspectos positivos. Según él, la coacción y la dominación caracterizan la convivencia, y si bien éstas pueden manejar conflictos, también generan constantemente nuevos. Dahrendorf considera la capacidad de conflicto de la sociedad como indicio y medida de la capacidad de modernización de un sistema social.
Los sistemas rígidos desplazan los conflictos hacia afuera (creación de chivos expiatorios y de imágenes del enemigo hasta llegar a la guerra); los sistemas abiertos y móviles cambian con los conflictos. Por lo general, los conflictos sociales no tienen solución, sólo son atenuables; al respecto también se aplican instrumentos tales como el desplazamiento y el ocultamiento de conflictos.
Hay dos estrategias típicas para procesos políticos:

- la búsqueda de compromisos (asociativo) y
- la solución disociativa mediante la no solución porque las discrepancias son demasiado grandes.

En tales casos se aplican estrategias de movilización: manifestaciones, huelgas y otras formas de resistencia.

29.2.6 Conflictos internacionales

A diferencia de los conflictos personales y sociales, en los internacionales no hay, la mayoría de veces, una instancia superior que modere o imponga la calma. Los estados se hallan en un “orden de poder anárquico”, en el que los intereses deben ser garantizados o impuestos. Hay una actitud defensiva y una ofensiva.
La actitud defensiva implica

111 Thomas Hobbes, filósofo inglés, 1588-1679.

- la autoafirmación (Israel frente a los vecinos árabes) y la no adaptación (Tibet frente a China).

La actitud ofensiva implica

- la ampliación de la posesión territorial (Alemania en la Segunda Guerra Mundial),
- la ampliación del área de dominación (Argentina en la Guerra de las Malvinas) o
- la ampliación del área de influencia (múltiples intervenciones de EEUU en América Central: República Dominicana, Nicaragua, Panamá, etc.).

Por lo general, los conflictos internacionales por territorios son violentos, siendo decisivos los siguientes hechos:

- los conflictos por territorios son "juegos de suma cero",
- la existencia de los estados nacionales se define por los títulos de posesión territorial y,
- en la era preindustrial, la posesión de territorios significó también riqueza y poder estatales.

29.2.7 Estrategias para disminuir la violencia en los conflictos internacionales

Diversas estrategias han sido desarrolladas para eludir el automatismo de la confrontación violenta en los conflictos internacionales. Se trata de las siguientes:

- Estados poderosos se declaran árbitros o policías mundiales de un orden pacífico regional o global (*Pax Romana*, *Pax Americana*)
- Creación de una forma supranacional de gobierno mundial (Sociedad de Naciones, ONU, pero también OMC, etc.)
- Desarrollo de formas no violentas de sostener conflictos, como
    1. la creación de dependencias mutuas crecientes, como la integración europea (UE) u otras uniones regionales,
    2. la disuasión mediante la amenaza de violencia (Guerra Fría, resolución de rearme, etc.),
    3. la cooperación antagónica (tratado de fuerzas nucleares de alcance intermedio, *INF Treaty;* convenios de desarme, CSCE-OSCE, generación de confianza),
    4. las estrategias disociativas en el conflicto Norte-Sur, como la no intervención o el desarrollo autónomo, y
    5. el desarrollo del Derecho Internacional Público y del Derecho Internacional de la Guerra.

3.3 Principios para solucionar conflictos

Hay buenas y malas soluciones de conflictos y no es raro que una misma solución sea considerada buena por una de las partes y mala por la otra. Los criterios principales para juzgar la utilidad de las soluciones de conflictos rezan:

1. Calidad (el criterio lógico)
2. Aceptabilidad (el criterio psicológico)

Esto significa que la solución de un conflicto es tanto más útil cuanto mejor satisfaga pretensiones lógicamente racionales - por ejemplo, con respecto a los costos que genera - y cuanto más sea aceptada por todos los involucrados con menos reparos.
Este es sólo uno de los muchos conocimientos adquiridos en la investigación de conflictos, una de cuyas áreas importantes es el de la disolución de conflictos. Para juzgarlo son particularmente importantes dos aspectos de la investigación:

1. el proceso de la solución de conflictos en sus diversas fases y
2. los diversos resultados posibles de las soluciones de conflictos.

En lo esencial, el proceso de solución de conflictos está determinado por dos variables: por el nivel del valor, es decir, el valor material o ideal del bien sobre el cual debe decidir la solución, y por la posibilidad existente o no de conciliar intereses. El siguiente esquema muestra dos posibles procesos de solución de conflictos a la luz de esas dos variables:

La posibilidad de conciliar intereses

		no existe	existe
Nivel del valor	**El acuerdo es necesario**	**El acuerdo no es necesario**	
Alto	Instancia superior (victoria/derrota)	Retirada/abandonar el campo	Búsqueda conjunta de solución
Mediano	Juez sabio/mediador	Distribuir atribuciones	Negociar (tomar / dar)
Bajo	Sorteo/casualidad	Ficción: no hay conflicto	Coexistencia pacífica

Este esquema muestra el comportamiento realmente observado de las partes en conflicto en los intentos de solución.

29.3.1 Discusión del esquema

El caso más problemático es, con seguridad, aquel en el que hay que decidir respecto a un conflicto considerado de gran importancia por todas las partes y en el que no es posible lograr un acuerdo mediante, por ejemplo, concesiones mutuas.
Normalmente, si no hay una instancia superior, este conflicto lleva a confrontaciones violentas que terminan con la victoria o con la derrota, o bien se llega a la aceptación de una instancia superior como mediadora, cuando las partes en conflicto están agotadas.
No obstante, si existe una instancia superior, deberá ser llamada para tomar una decisión. Si para ambas partes el nivel del valor del conflicto es alto, debe tomarse una decisión que para una de las partes signifique la victoria y para la otra la derrota. La calidad de la decisión aumenta cuando es aceptada por el grupo o por la persona derrotados.
Si el conflicto posee un valor mediano para las partes, es más sensato que lo solucione un mediador, cuya tarea consistirá en examinar los intereses divergentes de ambas partes de tal modo que, en lo posible, se llegue a una decisión que beneficie a las dos (estrategia ganar-ganar). También puede investigarse la “curva del menor dolor” y actuar de conformidad.

Si para las partes en conflicto es escaso el valor de una situación en la que se necesita llegar a un acuerdo sin que sea posible conciliar los intereses, pueden elegirse soluciones aleatorias (sorteo).

> *En la elección de los arcos antes de que se inicie el partido de fútbol, una decisión aleatoria es posible y también aceptada. Ese no es el caso, empero, cuando se trata de un tiro penal: aquí el valor es demasiado alto para ambas partes.*

Cuando no se requiere un acuerdo, las decisiones que se toman son muy distintas. Se dan resultados de alto valor que consisten en abandonar el campo (huída) o en excluir (despido). Si el valor es escaso, es posible fingir que no hay conflicto; generalmente esta solución no da resultados satisfactorios: tarde o temprano el conflicto volverá a estallar o se manifestará en otros ámbitos.
Siempre que se puedan conciliar intereses, se buscan soluciones auténticas. Si el valor es alto, puede llevarse a cabo de forma conjunta o con la ayuda de un mediador; si el valor es mediano, pueden negociarse estrategias ganar-ganar, también consistentes; si el valor es bajo, se puede llegar a una coexistencia pacífica. Tal coexistencia pacífica, sin embargo, también puede darse en casos en los que el valor es muy alto y no existe la posibilidad de conciliar intereses; pero esta solución sólo será efectiva hasta que una de las partes en conflicto se sienta más fuerte y tenga un beneficio estratégico.

30 Bibliografía

Aquí se indica sólo una bibliografía básica con respecto al tema. En el texto se remite a bibliografía adicional.

Clauswitz, Carl von: Vom Kriege, 19. Auflage; Ferdinand Dümmlers Veerlag, Bonn. ISBN 3-427-82019-X
Dixit, Avinash K. y *Nalebuff, Barry J.*: Spieltheorie für Einsteiger, Schaeffer Poschel Verlag, Stuttgart 1995. ISBN 3-7910-0913-3
Griffith, S.B.: Sun Tzu, The Art of War, Oxford University Press, Oxford.
Khoo, Kheng-Hor: Sun Tzu and Management, Pelanduk Publications, Petaling Jaya, Malaysia. ISBN 967-978-424-X
Khalizad, Zalmay M. y *Ochmanek, David A.*: Strategic appraisal 1997, Strategy and defense planning for the 21st century, 1997. ISBN 0-8330-2456-6
Mao tse Tung: Theorie des Guerrilla-Krieges, 1967, rororo Taschenbuch 886
Machiavelli, Niccolò: Der Fürst, Alfred Kröner Verlag, Stuttgart 1978. ISBN 3-520-23506-4
Machiavelli, Niccolò: Politische Schriften, Fischer Taschenbuch-Verlag, 1990. ISBN 3-596-10248-0
Mintzberg, Henry: The rise and fall of strategic planning, The Free Press, New York. ISBN 0-02-921605-2
Peacock, W.E.: Corporate Combat: Maple Vail, London
Sun Tzu: Wahrlich siegt, wer nicht kämpft: Die Kunst der richtigen Strategie, Verlag Hermann Bauer KG, Freiburg. ISBN 3-7626-0384-7
Wee Chow Hou: Sun Tzu: War and Management, Addison Wesley Publishing Company, Singapore 1991. ISBN 0-201-50965-2
Wylie, J.C.: Military Strategy: A General Theory of Power Control, Rutgers University Press, USA.